

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CRISTINA KALBUSCH

**ANÁLISE DO POTENCIAL CRIATIVO DOS GERENTES DE
RELACIONAMENTO, DO SEGMENTO DE PESSOA FÍSICA, DAS
AGÊNCIAS DO BANCO HSBC DA GRANDE FLORIANÓPOLIS.**

FLORIANÓPOLIS

2005

CRISTINA KALBUSCH

**ANÁLISE DO POTENCIAL CRIATIVO DOS GERENTES DE
RELACIONAMENTO, DO SEGMENTO DE PESSOA FÍSICA, DAS
AGÊNCIAS DO BANCO HSBC DA GRANDE FLORIANÓPOLIS.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em administração de recursos humanos.


Professora Orientadora: Liane Carly Hermes Zanella

FLORIANÓPOLIS, 2005.

CRISTINA KALBUSCH

ANÁLISE DO POTENCIAL CRIATIVO DOS GERENTES DE RELACIONAMENTO, DO
SEGMENTO DE PESSOA FÍSICA, DAS AGÊNCIAS DO BANCO HSBC DA GRANDE
FLORIANÓPOLIS.

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 25 de novembro de 2005.




Prof. Marcos Dalmau
Coordenador de Estágios

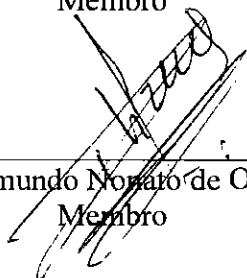
Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Professora Liane Carly Hermes Zanella
Orientadora



Professora Edinice Mei Silva
Membro



Professor Raimundo Norato de Oliveira Lima
Membro

AGRADECIMENTOS

A Deus, que iluminou muitas vezes o meu caminho, sendo fonte constante de amor e paz em todos os momentos de minha vida.

Aos meus pais Vilmar e Rosane, a quem agradeço pelo que sou e que, na mesma condição de estudantes, sempre estiveram dispostos a me ajudar; pela força e persistência que sempre demonstram no seu jeito de viver e pelo carinho e apoio constante a que me dedicam. Ainda sim, minhas palavras não são o bastante. Amo vocês.

Ao meu irmão Leandro que, embora não demonstre com palavras, tem um coração enorme. Agradeço pelos momentos de descontração e por ser tão prestativo.

Ao meu namorado Ângelo, por ser tão companheiro e compreensivo, que soube entender todas as minhas mudanças de humor, que estava pronto a ajudar a qualquer momento e que me dava forças e comemorava a cada passo dado. Amo-te.

Aos meus avós maternos Gabriel e Maria Madalena, pelo carinho e entusiasmo em todas as conquistas de minha vida.

À professora Liane, que através do seu conhecimento, acreditou nos meus objetivos e orientou-me com muita sabedoria.

A todos os meus amigos, amigas e familiares que fazem parte da minha vida, muito obrigada!

“Descobrir consiste em olhar para o que todo mundo está vendo e pensar uma coisa diferente.” Von Oech

“O importante não é estar aqui ou ali, mas ser. E ser é uma ciência dedicada, feita de pequenas grandes observações do cotidiano, dentro e fora da gente. Se não executamos essas observações, não chegamos a ser: Apenas estamos e desaparecemos”

Carlos Drumond de Andrade

“O que move os homens geniais não são as grandes idéias, mas a sua obsessão pela idéia de que o que já foi dito ainda não é o suficiente.” Eugène Delacroix

RESUMO

KALBUSCH, Cristina. **Análise do potencial criativo dos Gerentes de Relacionamento, do segmento de pessoa física, das agências do banco HSBC da Grande Florianópolis.** 2005. 89 folhas. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

A finalidade deste trabalho foi analisar se a organização do trabalho do Gerente de Relacionamento, do segmento de pessoa física, das agências do banco HSBC da Grande Florianópolis contribui para estimular ou inibir a criatividade. Para o alcance dos objetivos traçados, a abordagem metodológica utilizada foi quantitativa complementada pela qualitativa. Quanto aos meios de investigação, trata-se de um estudo de caso. Quanto aos fins, classificou-se como pesquisa descritiva e censitária e foram utilizadas para a coleta de dados bibliografias sobre o tema em questão, análise documental, aplicação de questionário e observação direta para a pesquisa de campo. A análise dos dados foi feita a tabulação dos dados através de uma adaptação da Escala de Likert, que proporcionou a geração de gráficos para análise das categorias estudadas. Concluiu-se que o banco HSBC estimula em baixo grau a criatividade dos gerentes, pois muitos dos fatores analisados foram classificados como barreira.

Palavras-chave: Criatividade. Organização do trabalho, Administração Bancária.

ABSTRACT

The purpose of this work was to analyze if the organization of the work of the relationship manager, of the segment of natural person, the agencies of the HSBC bank of Grande Florianópolis contributes to stimulate or to inhibit the creativity. As procedures technician for the collection of data, bibliographies on the subject in question, documentary analysis, application of questionnaire and direct comment for the field research had been used. As result of the work was made the formatting of the data through an adaptation of the technique Likert Scale, which provided the generation of graphs for analysis of the studied categories. It was concluded that HSBC stimulates a little bit the creativity of the managers, because a lot of the categories was classified as barriers.

Key words: Creativity. Organization of the work. Bank Administration.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: População e sujeitos da pesquisa.....	37
QUADRO 2: Competências e habilidades HSBC.....	49

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Organograma – Estrutura funcional de agências.....	53
--	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Estímulos e barreiras à criatividade.....	59
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Ambiente de trabalho.....	62
GRÁFICO 2: Características das chefia.....	63
GRÁFICO 3: Comunicação.....	64
GRÁFICO 4: Cultura organizacional.....	64
GRÁFICO 5: Desafios.....	65
GRÁFICO 6: Liberdade e autonomia para realizar as tarefas.....	66
GRÁFICO 7: Participação.....	67
GRÁFICO 8: Recursos tecnológicos e materiais.....	68
GRÁFICO 9: Relações interpessoais.....	68
GRÁFICO 10: Salários e benefícios.....	69
GRÁFICO 11: Suporte do grupo de trabalho.....	70
GRÁFICO 12: Treinamento.....	71
GRÁFICO 13: Volume de serviços.....	72
GRÁFICO 14: Estimula ou inibe a criatividade?.....	73

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Apresentação do tema e do problema de pesquisa.....	14
1.2	Objetivos do trabalho.....	16
1.2.1	Objetivo geral.....	16
1.2.2	Objetivos específicos.....	17
1.3	Justificativa.....	17
1.3.1	Importância do estudo.....	18
1.3.2	Viabilidade.....	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1	O que é criatividade.....	20
2.2	A organização do trabalho.....	22
2.3	A criatividade nas organizações.....	26
2.4	Fatores ambientais que propiciam e mobilizam o potencial criativo nas organizações.....	28
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	35
3.1	Abordagem e tipo de pesquisa.....	35
3.2	Delimitação da pesquisa.....	36
3.2.1	População e sujeitos da pesquisa.....	36
3.2.2	Procedimentos adotados.....	37
3.3	Categorias de análise.....	38
3.4	Técnica da análise de dados.....	41
3.5	Limitações do estudo.....	41
4	CARACTERIZAÇÃO DO BANCO HSBC.....	43
4.1	HSBC no mundo.....	43
4.2	HSBC no Brasil.....	44
4.3	Recursos humanos.....	45
4.3.1	Princípios HSBC.....	46
4.3.2	Missão.....	46
4.3.3	Visão.....	46
4.3.4	Valores HSBC.....	46
4.3.5	Imperativos do HSBC.....	47
4.3.6	Competências e habilidades HSBC em todos os níveis.....	48
4.4	Responsabilidades de cargos.....	50
5	ESTUDANDO O CASO DOS GR'S DO HSBC.....	55
5.1	Características da organização do trabalho dos GR's do banco HSBC.....	55
5.2	A criatividade na percepção dos GR's.....	56
5.3	Estímulos e barreiras à criatividade.....	58
5.4	Análise individual das categorias: estímulos ou barreiras?.....	61
5.5	Melhorias, sugestões e comentários acerca das categorias analisadas.....	73
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	81

REFERÊNCIAS	84
APÊNDICES.....	86
Apêndice A	86
Apêndice B	89

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema e do problema de pesquisa

Para todas as atividades que o ser humano desempenha, são necessários conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que fazem parte do diferencial de qualidade e excelência por resultados de cada indivíduo. São as chamadas competências que, ou são naturais do ser humano, ou podem ser desenvolvidas ao longo de suas vidas no decorrer de suas experiências pessoais e profissionais.

Muito se tem falado a respeito das pessoas dentro das organizações, ou seja, o capital intelectual é o grande tesouro de uma organização que se preocupa com sua sobrevivência no mercado de trabalho. Desta forma, tais organizações apostam no potencial dessas pessoas, no poder que elas têm de criar, inovar, transformar para gerar resultados excelentes para as partes.

O presente trabalho tem como objeto de estudo os Gerentes de Relacionamento do banco HSBC, das agências localizadas na Grande Florianópolis e o seu potencial criador dentro dessa organização.

As competências essenciais para o HSBC - *The Hongkong and Shanghai Banking Corporation* (primeira empresa do Grupo HSBC, fundada em 1865) - hoje, conforme seus normativos internos, estão separadas em seis grupos: visão estratégica, visão de negócios, liderança, foco no cliente, trabalho em equipe e comprometimento e desenvolvimento pessoal.

Dentro desses grupos, existem habilidades, divididas por níveis de função, que definem o que significa ser eficaz e excelente para o HSBC.

Especificamente no item Visão Estratégica, em todos os níveis se faz necessária a habilidade “Inovação” ou “capacidade de Inovação e Mudança”. Desta forma, a nível

gerencial, a inovação, ou seja, a criatividade é uma habilidade essencial para o desenvolvimento da organização do trabalho de um Gerente de Relacionamento.

Partindo do pressuposto de que a criatividade é uma habilidade fundamental na organização do trabalho de um Gerente de Relacionamento, esta pesquisa buscou analisar se o banco HSBC contribui para estimular ou inibir essa habilidade tão importante para a função do gerente, limitando-se especificamente ao cargo de Gerente de Relacionamento do segmento de pessoa física das agências do HSBC da Grande Florianópolis, através da avaliação dos fatores influenciadores e inibidores à criatividade, buscando apontar os obstáculos e as barreiras que existem no dia-a-dia dessas pessoas, que fazem parte de uma organização que aposta no potencial de cada colaborador.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), a criatividade é uma das habilidades necessárias para o perfil do administrador, o qual deve propor e implementar modelos de gestão, inovar e demonstrar um espírito empreendedor. West e Farr (1990) também afirmam que criatividade e inovação caminham juntas, e que inovação pode envolver criatividade e vice e versa.

Na era competitiva em que vivemos cujo cenário organizacional é composto por inúmeras e rápidas mudanças, que aceleram a dinâmica das organizações, pode-se dizer que a empresa que conseguir adotar uma prática operacional inovadora e propícia ao desenvolvimento de habilidades terá resultados satisfatórios.

O número de empresas concorrentes aumentou em todos os setores. A qualidade dos produtos e das empresas começou a ser cada vez mais equivalente, e quem não tiver qualidade estará fora do mercado. Essa diferenciação não está somente no produto, para o qual se pode comprar tecnologia e obter financiamentos. Na busca pela maximização de resultados, as empresas estão repensando seus modelos de gestão e conseqüentemente investindo em seu patrimônio e capital intelectual.

O segredo do sucesso e o diferencial estão nas pessoas. Dessa forma, o grande desafio passa a ser como buscar e preparar as pessoas que ajudarão a empresa a atingir os resultados, identificando as habilidades que vão garantir a manutenção do sucesso no presente e, principalmente, no futuro.

Se capital intelectual é a nova moeda do sucesso, então se pode dizer que a criatividade e a inovação são os grandes diferenciais que separam as empresas emergentes das outras.

Neste contexto, o trabalho teve como pergunta norteadora:

“A organização do trabalho dos Gerentes de Relacionamento, do segmento de pessoa física, das agências do HSBC da grande Florianópolis, contribui para promover ou inibir a expressão da criatividade”?

Para tanto, foi necessário compreender que aspectos facilitam e restringem o comportamento criativo no ambiente de trabalho, de modo a orientar estratégias de transformação desses ambientes nesse intento.

1.2 Objetivos do trabalho

Tendo em vista o problema de pesquisa formulado, pretendeu-se alcançar os seguintes objetivos geral e específicos:

1.2.1 Objetivo geral

Analisar se a organização do trabalho dos Gerentes de Relacionamento, do segmento de pessoa física, das agências do HSBC da grande Florianópolis, contribui para promover ou inibir a expressão da criatividade.

1.2.2 Objetivos específicos

Especificamente o trabalho se propõe:

- a) caracterizar a organização do trabalho do Gerente de Relacionamento;
- b) levantar o que é criatividade na percepção dos Gerentes de Relacionamento;
- c) identificar os fatores influenciadores do potencial criador na organização do trabalho do Gerente de Relacionamento;
- d) identificar os fatores inibidores do potencial criador na organização do trabalho do Gerente de Relacionamento;
- e) propor mudanças no processo de desenvolvimento de habilidades dos colaboradores da linha de frente.

1.3 Justificativa

O presente trabalho, requerido para a conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, serviu como fonte de embasamento prático para as teorias ministradas durante todo o curso.

E, na prática, pelo fato de o banco HSBC entender o raciocínio como o recurso humano mais valorizado de todos, que de sua qualidade depende a qualidade do nosso futuro e que aprender a pensar é uma das lições mais importantes das nossas vidas, o presente estudo se fez necessário para verificar se as pessoas que estão na linha de frente, ou seja, lidando com o cliente, tendo que, ao mesmo tempo, captar, manter e fidelizá-los, sentiam-se estimuladas ou inibidas para o desenvolvimento da criatividade na organização do seu trabalho, alinhando as estratégias do banco.

Porque, segundo Von Oech (1999, p.160), “Criatividade todo mundo tem. Mas por que uns parecem ter demais e outros de menos? Por que alguns surgem com idéias brilhantes e outros não conseguem sair da rotina”?

1.3.1 Importância do estudo

Antes de qualquer coisa, as empresas precisam definir as necessidades para o amanhã, garantindo o alinhamento com o plano estratégico. Elas precisam assegurar a capacidade de identificar o perfil e o montante de suas competências hoje para sobreviverem no futuro. Fazendo isso, elas automaticamente estarão dizendo aos seus empregados que competências têm valor para seu negócio e, conseqüentemente, estarão sinalizando as oportunidades para que seus colaboradores melhorem suas habilidades e se desenvolvam.

Vive-se a sociedade do conhecimento, onde a identificação, aquisição e manutenção de vantagens competitivas que possam agregar resultados aos negócios passam a ser o grande desafio dos gestores. Neste ambiente, os capitais intelectuais começam a representar o grande diferencial estratégico, onde a busca, desenvolvimento e manutenção de profissionais que tenham flexibilidade e poder de adaptação às constantes mudanças que norteiam o ambiente de negócios são fundamentais para o atingimento dos objetivos organizacionais.

O estudo se fez importante pela sua contribuição acerca das Teorias Administrativas, o qual apresentou aspectos relevantes ao tema Criatividade.

1.3.2 Viabilidade

Pela curiosidade do pesquisador e por fazer parte da equipe de funcionário, tornou-se viável o acesso às informações sobre a instituição pesquisada, justificando a viabilidade deste trabalho bem como o grau de importância desta pesquisa a nível administrativo e estratégico da instituição.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O que é criatividade?

A questão da criatividade vem sendo discutida há muito tempo. Há várias definições, algumas levando em consideração os aspectos sociais, outras, os psicológicos, e, recentemente, algumas tentativas para conceituar a criação têm surgido das ciências cognitivas.

Ostrower (1978), de maneira bastante simples e objetiva define criar como “poder dar forma a algo novo” e ainda descreve o ato de criar como a capacidade de “compreender; e esta, por sua vez, a de relacionar, ordenar, configurar, significar”.

Já para Alencar (*apud* CORREIA; DORNELLES, 2003), a criatividade tem haver com os processos de pensamento que se associam com imaginação, insight, invenção, inovação, intuição, inspiração, iluminação e originalidade. Ela diz respeito a uma disposição para pensar diferente e para ‘brincar’ com idéias.

Cave (2005) vê a criatividade como a tradução dos talentos humanos para uma realidade exterior que seja nova e útil, dentro de um contexto individual, social e cultural. Essa tradução pode-se fazer, basicamente, de duas formas. A primeira é a habilidade de recombinaar objetos já existentes em maneiras diferentes para novos propósitos. A segunda, “brincar” com a forma com que as coisas estão inter-relacionadas. Em ambos os casos, o autor considera a criatividade como uma habilidade para gerar novidade e, com isso, idéias e soluções úteis para resolver os problemas e desafios do dia-a-dia.

Pode-se perceber pelas definições acima descritas que a “criatividade” é uma capacidade inerente ao ser humano, utilizada para a necessidade de resolver problemas específicos ou para gerar prazer ao indivíduo pelas suas criações (em si mesmas) e pelo

reconhecimento de outras pessoas. Criatividade é a capacidade de se desvencilhar de modelos mentais e originar algo novo, partindo ou não de algo existente.

Porém, também se pode notar que nas diversas definições de criatividade implicam a emergência de um produto novo, seja uma invenção original, uma idéia e ou o aperfeiçoamento de produtos ou idéias já existentes.

Entretanto, De Bono (1997, p. 4) vê a criatividade como um mistério. “Idéias novas e brilhantes são produzidas e não sabemos como elas aparecem. Podemos estudar e analisar o comportamento de pessoas criativas, mas isso não nos irá dizer muito, porque normalmente essas pessoas não sabem o que causou suas idéias brilhantes.”

Na mesma linha de pensamento de De Bono, Boden (1999, p. 81) define a criatividade como “um quebra-cabeças, um paradoxo, para alguns, um mistério. Inventores, cientistas e artistas raramente sabem como suas idéias originais surgem. Citam a intuição, porém não sabem como ela funciona”.

Vasconcelos (2001, p.11) discorda de Boden quando afirma que “alguns indivíduos são visivelmente mais criativos do que outros, mas isso com certeza não é apenas uma questão de genialidade”.

Stoner (1999, p.314) separa o conceito de criatividade do conceito de inovação da seguinte maneira: “a criatividade é definida como a geração de novas idéias, ao passo que a inovação é definida como a tradução dessas idéias em novas empresas, novos produtos, serviços, processos e métodos de produção”.

Diante dessas concepções é válido afirmar que o processo criativo assume características distintas de acordo com o campo de atuação de cada um. Nas variadas formas de artes o termo é mais facilmente visualizado enquanto ato criativo, sem a conotação de solução de uma situação-problema. Já em uma organização é comum incentivar a descoberta do potencial criativo que existe dentro de cada membro, a fim de despertar a capacidade de encontrar soluções variadas para problemas distintos que se apresentam no dia-a-dia.

Independente das definições adotadas, Predebon (2002, p. 41) sugere algo sobre a definição de criatividade:

[...] deverá estar próxima de algo que trata da competência mental de raciocinar de forma diferente do computador, isto é, articulando o que não é previsto pela lógica com a própria lógica. Se não houver a articulação, não é criatividade, é só fantasia. Existindo a articulação, a idéia passa a ser relevante, e aí se caracteriza a criatividade.

Amabile (1983 *apud* WECHSLER,1998) demonstrou que não se pode estudar a criatividade sem uma visão ampla da sociedade na qual o indivíduo está inserido. A autora demonstrou, em estudos utilizando biografias de pessoas com alta produção criativa em diferentes áreas, que o ambiente social pode ter diversos efeitos, tais como: estimulador, recompensador, repressor ou punidor.

Eysenck (1999) sugere a existência de três conjuntos de variáveis que fazem parte do que se considera criatividade: variáveis cognitivas (inteligência, conhecimento, habilidades técnicas, talentos especiais), variáveis ambientais (fatores político-religiosos, fatores culturais, fatores sócio-econômicos, fatores educacionais) e variáveis de personalidade (motivação interna, confiança, não-conformismo, criatividade traço). A idéia é a de que todo este elenco de fatores permite a criatividade enquanto uma realização.

Entende-se, então, que a criatividade é uma característica natural do ser humano e que é exercitada todos os dias, todas as horas, durante os acontecimentos do cotidiano; é um tipo de raciocínio construtivo que se aplica no dia-a-dia das pessoas. Sua manifestação pode depender do ambiente onde o ser está inserido, o qual pode ser um obstáculo ou mesmo um estímulo.

Contudo, segundo Stoltz (1999, p.11), “a criação é uma das mais importantes faculdades humanas. Raciocínio e criatividade são duas faculdades, além de outras características, que distinguem o homem do animal”.

2.2 A organização do trabalho

Estrutura organizacional, segundo Stoner (1999), pode ser entendida como o modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. A divisão do trabalho consiste na decomposição de uma tarefa complexa em componentes, de modo que os indivíduos sejam responsáveis por um conjunto de atividades limitado, e não pela tarefa como um todo.

A abordagem clássica da Administração é embasada em duas teorias: a Administração Científica de Frederick Winslow Taylor e a Teoria Clássica de Henri Fayol.

Taylor, na sua administração científica se detém na análise do trabalho quanto ao processo de produção, isto é, se preocupa com o micro no que se refere às várias operações que compõem uma atividade de produção. Sua tarefa foi a de procurar a maneira mais correta, os melhores gestos e instrumentos na realização de uma tarefa, no menor tempo possível. Assim, Taylor e sua Teoria da Análise dos Tempos e dos Movimentos, apoiado nos experimentos de Frank Gilbreth, estabeleceram a racionalização e a especialização a partir da Organização Racional do Trabalho onde os pontos de atenção seriam:

- a) análise do trabalho e estudo dos tempos e dos movimentos;
- b) estudo da fadiga humana;
- c) divisão do trabalho e especialização do operário;
- d) desenho de cargos e tarefas;
- e) incentivos salariais e prêmios de produção;
- f) *homo economicus*;
- g) condições ambientais de trabalho;
- h) padronização de métodos e de máquinas;
- i) supervisão funcional.

Enquanto a Administração Científica se caracterizava pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, surgia em 1916, na França, a Teoria Clássica de Administração, criada por Henri Fayol, que se caracterizava pela ênfase na estrutura que a empresa deveria possuir para ser eficiente, isto é, ele se preocupava com a arquitetura da administração, ou seja, os itens que formariam a macro organização. Para Fayol a empresa tinha seis funções básicas:

- a) funções técnicas - produção de bens e serviços;
- b) funções comerciais - compra, venda e troca;
- c) funções financeiras - captação de recursos e gerência de capitais;
- d) funções de segurança - proteção de bens e pessoas;
- e) funções contábeis - registros, balanços, custos e estatísticas;
- f) funções administrativas - integração da cúpula das outras funções.

Em relação aos recursos humanos, diversos autores, têm considerado as características do trabalho como um significativo fator predisponente para a satisfação do trabalho e ao mesmo tempo capaz de reduzir as taxas de absenteísmo e turnover, aumentar a produtividade, melhorar a moral, a motivação e desempenho dos trabalhadores, ajudar no recrutamento, na base de conhecimento e técnicas de trabalho.

A evolução da Organização do Trabalho tem passado por vários estágios, desde o taylorismo, sistema sociotécnico e sistema contingencial, tendo sempre como objetivo conceber sistemas de produção mais eficazes do ponto de vista econômico, técnico e social. Segundo Laville (1977), dentro desta abordagem, o homem é apenas um dos elementos considerados, e sua atividade está diretamente subordinada à eficácia do conjunto do sistema.

Dentro desta evolução, o processo organizacional do trabalho pode ser abordado em três dimensões: dimensão técnica (análise de ferramentas, métodos e técnicas, máquinas e equipamentos que estão sendo utilizados), dimensão social (que dá ênfase aos indivíduos que trabalham nesta organização) e dimensão ambiental (critérios de ajuste entre organização, ambiente e tecnologia), que vem denominar o enfoque contingencial.

No enfoque contingencial, Santos et al. (1997) enfatiza: “[...] a natureza multivariada das organizações tenta compreender como as organizações operam sob condições mutantes em circunstâncias específicas.” Uma vez que a teoria da contingência defende como princípio básico que não existe uma melhor maneira de organizar a estrutura da organização, mas depende da contingência do momento, das circunstâncias, da interface da organização com o ambiente e com as variações da tecnologia que interferem na estrutura da organização.

De acordo com Faria (1984, p.32) “as diferentes unidades operativas da organização devem ter encargos, responsabilidades e relações recíprocas, bem como devem desempenhar atividades que justifiquem a importância atribuída e as respectivas posições na estrutura hierárquica”.

O trabalho dos gerentes, dentro de um banco, segundo Fleury e Vargas (1987), é resumidamente “vendas” da agência; são os responsáveis pelo andamento dos negócios. Cabe ao gerente dedicar-se mais ao contato com os clientes ou com clientes em potencial.

Em geral, os gerentes, além de atender ao cliente que vem até a sua agência, possuem responsabilidades operacionais diárias, como cobrar clientes inadimplentes, avisá-los sobre cheques depositados e devolvidos, ou seja, constituem atividades rotineiras e constantes. Ao mesmo tempo em que precisam atingir suas metas pré-estabelecidas pela instituição, que incluem em sua maioria “vendas”, conforme já citado anteriormente. Hoje em dia, pode-se afirmar que se trata de um trabalho flexível, pois os gerentes têm liberdade para alcançar suas metas da maneira que lhes for melhor, mas sempre dentro dos padrões de ética definidos pelo banco.

Numa definição bem didática, a organização do trabalho trata-se do conjunto de medidas que visa possibilitar que haja condições de se realizar a prescrição de trabalho. A empresa, ao prescrever um trabalho, estabelece objetivos e metas a serem cumpridas. É inerente ao papel da gerência trabalhar para que haja condições de se atingir esses objetivos e metas.

Para isso a gerência tem que administrar a tecnologia, a matéria prima, o material, o maquinário, o método, o meio ambiente *e a mão-de-obra*.

2.3 A criatividade nas organizações

As organizações da era do conhecimento enfrentam um desafio diante de um período de turbulência, proveniente de um ambiente altamente dinâmico. Diante das mudanças nas organizações, as questões sobre como liderar esse ambiente se modificam. Não há mais como manter uma relação de comando, controle e subordinação em um ambiente no qual se requer um comprometimento maior das pessoas e também a capacidade de transferir seus conhecimentos sem o constante medo de compartilhá-lo.

As pessoas nestes ambientes de trabalho são diferentes: conhecem-se e conhecem a organização em que trabalham como também seus objetivos e seus projetos. Sentem compatibilidade entre seus objetivos pessoais e organizacionais. As pessoas aprendem a trabalhar em grupo, a respeitar a sinergia do grupo, são diferentes entre si e aproveitam dessa diversidade para, de forma positiva, aprender a trabalhar, não somente com seus modelos mentais, mas também com outros modelos e outras formas de pensar numa situação.

O ambiente das organizações do conhecimento tem de servir como propiciador, tanto do desenvolvimento do líder como da aceitação e do compartilhamento dos colaboradores inovadores. As dificuldades que um líder empreendedor tem de enfrentar para se desenvolver em um ambiente de desconfiança e medo podem impossibilitar o processo de criação inovadora, manutenção e compartilhamento do conhecimento. Para tanto, é imprescindível que o ambiente permita e assegure condições facilitadoras do processo.

Segundo Zoghlin (1994, p.56)

as organizações devem gerar verdadeiras comunidades empresariais, nas quais as pessoas se sintam integrantes, seguras e protegidas, empolgadas e com um espírito

criativo dissoluto, a fim de que possam estar totalmente empenhadas no cumprimento da missão e com os valores institucionais.

Essas características refletem a necessidade de as organizações do conhecimento propiciar um ambiente inovador e de criatividade (fundamentais para o delineamento do espírito empreendedor), e que levem à geração e ao compartilhamento do conhecimento. pois mudar inovar e renovar são as condições básicas para a continuidade, para o desenvolvimento da organização e são as preocupações do administrador dos dias de hoje.

De acordo com Fleury (1987):

Em um mundo de crescente complexidade, a necessidade de ser 'um eterno aprendiz' constitui hoje o maior desafio para as pessoas e para as organizações. Não é um desafio fácil de ser enfrentado, pois exige flexibilidade, inteligência, uma postura de questionamento permanente de premissas, de modos de pensar, o conviver com a tradição e a modernidade, suas características e contradições.

Organizações bem sucedidas sabem da importância de proporcionar e manter a criatividade no ambiente de trabalho. Mas a maneira de explorar isso não é somente olhando à frente, mas também à sua volta. A inovação muitas vezes não vem de competidores mais fortes e ricos, mas de iniciativas ousadas, com pequenos passos que acabam provocando grandes mudanças. O conceito de valorizar o que está ao redor exige uma transformação no modo de pensar conservador.

Ao invés de considerar inadequados, estranhos ou dispendiosos os desvios dos procedimentos padrões, as organizações devem encarar essas variações como portas para o futuro. Com olhos bem abertos e mentes flexíveis, vão aumentar o campo de observação para além do confortável e do conhecido.

É de pessoas criativas a responsabilidade de prover as organizações com oportunidades para explorar o meio de forma diferente. Diante de um determinado estímulo, as pessoas inteligentes são convergentes, chegando à resposta certa. Os criativos, por outro lado, são divergentes, chegando a associações diferentes, algumas até idiossincráticas e

possivelmente únicas. O mundo não pode mudar se não dermos chance a essa turbulência de se manifestar.

Para Alencar (2003), embora criatividade e inovação muitas vezes sejam consideradas sinônimos, a criatividade está relacionada com os processos de pensamento associados à imaginação, *insight*, intuição, originalidade. Já o termo inovação tem sido mais utilizado no contexto das organizações, como sendo fator fundamental de interesse da organização, englobando a concretização e a aplicação de novas idéias pelos indivíduos.

Mas Alencar (2003, p.65) também admite que a criatividade possua algo de misterioso e mágico, no que diz respeito ao surgimento das idéias; “elas nem sempre ocorrem quando as desejamos ou as procuramos, mas costumam emergir inesperadamente, em momentos em que muitas vezes estamos distantes do problema”.

Sabe-se que, nos dias de hoje, no contexto organizacional, as mudanças estão acima de tudo, ou seja, os clientes estão muito mais exigentes, novos produtos estão surgindo, novas técnicas de produção emergindo, a comunicação está em um nível muito acelerado, enfim, fazendo com que cresça a necessidade de decisões rápidas, criativas e plausíveis e um melhor uso dos recursos humanos disponíveis.

Entretanto, a criatividade pode ser influenciada tanto positiva como negativamente por vários fatores ambientais, segundo Alencar (2003, p.18), que podem ser: o contexto social, características pessoais do indivíduo e as características do ambiente de trabalho.

2.4 Fatores ambientais que propiciam e mobilizam o potencial criativo nas organizações

Alencar (2003) aponta características do ambiente de trabalho, chamando atenção para distintas condições deste ambiente que podem contribuir para promover a criatividade ou inibir a sua expressão.

A autora lembra que “embora a criatividade seja influenciada poderosamente por características da organização, o indivíduo exerce também uma influência no seu ambiente de trabalho, afetando, entre outros aspectos, o clima psicológico prevalente nesse ambiente”. (ALENCAR, 2003, p.19)

Fatores de ordem sócio-cultural, como valores e normas da sociedade, segundo Alencar, influenciam o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho ou fora dele, podendo fazer emergir ou mesmo reprimir a expressão da criatividade.

Amabile e colaboradores (*apud* ALENCAR, 2003), em estudos realizados nos Estados Unidos, através de pesquisas com profissionais de diversas organizações, apontaram como *características pessoais* que se relacionam de forma negativa com a expressão da criatividade, as seguintes:

- a) Falta de motivação;
- b) Falta de habilidades ou experiência;
- c) Inflexibilidade;
- d) Socialmente despreparada.

E, características opostas às anteriores citadas, que se destacam pela produção criativa, foram:

- a) Um elenco de traços de personalidade;
- b) Auto-motivação;
- c) Habilidades cognitivas especiais, como flexibilidade e originalidade de idéias;
- d) *Expertise* na área;
- e) Habilidades grupais.

Stein (*apud* ALENCAR, 2003, p.21) resume os fatores de ordem *sócio-cultural* que influenciam a criatividade na seguinte expressão:

Estimular a criatividade envolve não apenas estimular o indivíduo, mas também afetar o seu ambiente social e as pessoas que nele vivem. Se aqueles que circundam o indivíduo, não valorizam a criatividade, não oferecem o ambiente de apoio

necessário, não aceitam o trabalho criativo quando este é apresentado, então é possível que os esforços criativos do indivíduo encontrem obstáculos sérios, senão intransponíveis.

Neste fator, é dada ênfase no coletivo, pois os valores presentes na sociedade podem intervir no comportamento do ser criativo, ou seja, as normas da cultura da sociedade onde o indivíduo está inserido afetam o comportamento do mesmo.

Os estudos relacionados à criatividade nas organizações estiveram sempre muito ligados às características de personalidade dos indivíduos criativos, desconsiderando os aspectos *sócio-ambientais* na influência da criatividade do ser humano dentro das empresas. A intensificação dos estudos referentes às influências sócio-ambientais a criatividade foi percebida por Amabile & Grysiewicz em 1989 (*apud* FARIA; ALENCAR, 1996), fator que cresceu entre os pesquisadores nos anos seguintes até a atualidade, uma vez que, para seu desenvolvimento as pessoas necessitam de condições adequadas tanto na família, como na escola ou na organização.

Vários autores citados por Faria e Alencar (1996) desenvolveram instrumentos com escalas que avaliam estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. Amabile & Grysiewicz (1989) e colaboradores criaram o WEI (Work Environment Inventory). Ekvall e colaboradores (1985) desenvolveram o Creative Climate Questionnaire e Siegel & Kaemmerer (1978) inventaram o Siegel Scale of Support for Innovation (SSSI).

Reunindo as indicações destes autores pode-se destacar como estímulos:

- a) ambiente físico – espaço físico para as pessoas, material de trabalho, iluminação, mobiliário, sons e temperatura.
- b) comunicação – disseminação das informações a todos na organização;
- c) desafios – tarefas ou missões estimulantes;
- d) estrutura organizacional – descentralização do poder;
- e) liberdade e autonomia – senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho;

- f) participação – valorização da iniciativa;
- g) recursos tecnológicos e materiais – facilidades ao processo de produção;
- h) salário e benefícios – remuneração adequada;
- i) suporte da chefia – respeito às opiniões e estímulo a participação;
- j) suporte do grupo de trabalho – relacionamento interpessoal favorável;
- k) suporte organizacional – cultura voltada à criação;
- l) treinamento – capacitação para o trabalho e abertura a inovações.

Destacam-se como barreiras à criatividade:

- m) ambiente físico – falta de espaço físico para as pessoas, material de trabalho e iluminação, mobiliário, sons e temperatura inadequados;
- n) características da chefia – chefes que não aceitam idéias novas;
- o) características da tarefa – tarefas extremamente rotineiras;
- p) comunicação – dificuldade na disseminação das informações;
- q) cultura organizacional – falta de valorização da idéias criativas;
- r) estrutura organizacional – poder altamente centralizado;
- s) falta de liberdade e autonomia – falta de estímulo ao senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho;
- t) falta de recursos tecnológicos e materiais – ausência ou carência de facilidades ao processo de produção;
- u) falta de treinamento – ausência ou carência de capacitação para o trabalho e abertura a inovações.
- v) influências político-administrativas – mudanças constantes, redirecionamento de objetivos e metas de trabalho;
- w) relação interpessoal – ausência de diálogo, trabalhos em equipe, conflitos;
- x) salário e benefícios – sistema de remuneração desestimulante;
- y) volume de serviços – excesso de atividades.

Weschler (1993) destaca que, no Brasil, as pesquisas relativas à criatividade são raras, e que, por serem poucos, os estudos que tratam do assunto no âmbito institucional não permitem fazer conclusões gerais. Mas confirma que a criatividade está emergindo como uma importante disciplina de estudo no país.

Alencar (2003) afirma que devido à globalização e à competição acirrada que caracteriza o mundo das organizações na atualidade, essas vêm sofrendo uma enorme pressão para se manterem em um processo de inovação permanente. Nesse contexto, a criatividade tem um papel decisivo, o de instrumentalizar as organizações para enfrentarem instabilidade, incertezas e a competição no mundo globalizado. Para tal, é necessário desfazer barreiras e maximizar as oportunidades para a expressão do pensamento criativo.

Por fim, e mais especificamente, a revisão da literatura indica que, no Brasil, são poucos os estudos realizados com a finalidade de conhecer os fatores presentes no ambiente de trabalho e que atuariam como estimuladores ou inibidores da criatividade. Faria e Alencar (1996) complementam esta observação ressaltando que as poucas medidas existentes são originárias de outros países, cujas características sociais, econômicas, culturais e ambientes de trabalho são distintas das existentes no Brasil.

Do estudo realizado por Faria e Alencar (1996) resultaram oito fatores considerados como estímulos (ambiente físico adequado; clima favorável entre os colegas de trabalho; incentivo a idéias novas; liberdade e autonomia; atividades desafiantes; salários e benefícios adequados; ações da chefia e da organização em apoio a idéias novas; e disponibilidade de recursos (tecnológicos e materiais) e quatro fatores considerados barreiras (excesso de serviços e escassez de tempo; bloqueio a idéias novas; resistência a idéias novas; e problemas organizacionais) à criatividade no ambiente de trabalho, ao qual denominaram Indicadores de Clima para a Criatividade (ICC).

Para Predebon (2002) a empresa é um sistema e, por este motivo, naturalmente protege seu equilíbrio contra toda e qualquer anomalia, inclusive inovações não previstas em

sua dinâmica, que acabam por ser incertas e potencialmente ameaçadoras. Para o autor, os inimigos da inovação na empresa são: o excesso de normas, estratégias rigidamente frontais, postura séria e contida, estrita obediência a números, segmentação total de processos, obediência cega ao consenso e cultura da segurança total.

O autor sugere quatro elementos a acrescentar na organização para propiciar uma estrutura criativa:

- a) diminuição e flexibilização das normas;
- b) sistemas permanentemente auto-reavaliadores;
- c) clima de participação e diálogo; e
- d) estímulo às iniciativas.

É importante que os administradores de empresa estejam atentos aos sinais dados pelo mercado, a fim de observar as condições prevalentes no seu ambiente de trabalho e desfazer possíveis barreiras à criatividade, maximizando oportunidades para a sua expressão. Pois, segundo Alencar (2003, p.23):

[...] o que tem sido observado é que muitas organizações tendem a ignorar o potencial para competência, responsabilidade e produtividade, estimulando mais a dependência e a passividade do que a iniciativa e a criatividade. As necessidades básicas de reconhecimento, apoio e segurança, que deveriam ser atendidas no ambiente de trabalho, são, muitas vezes, ignoradas, afetando a motivação para o trabalho e contribuindo para manter adormecido o potencial para a criatividade.

Nota-se, após as diversas definições de criatividade, seus estímulos e barreiras, que sua expressão é motivada principalmente por fatores intrínsecos aos seres humanos, ou seja, as pessoas são movidas por prazer, desejo de criar. Entretanto, num ambiente de trabalho, os fatores extrínsecos são muitas vezes vitais para a expressão ou inibição da criatividade, e, na maioria das vezes, se encontram na raiz dos problemas de criatividade nas empresas.

De acordo com Faria e Alencar (1996, p.50) “a criatividade não é uma característica de gênios ou pessoas com poderes especiais, conforme conceitos predominantes no passado, e

sim, um fenômeno universal, passível de desenvolvimento e que necessita de determinadas condições para se manifestar”.

Contudo, eis um desafio enfrentado nos dias de hoje: aliar a criatividade na organização, com um ambiente cheio de mudanças e pessoas com características pessoais e culturas diversas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Um processo de pesquisa envolve teoria e realidade, e, segundo Roesch (1999), exige uma cooperação entre estas com a utilização de elementos do processo científico. Para tanto, são necessárias técnicas e métodos que guiem o pesquisador para a obtenção de informações necessárias ao seu trabalho.

Trata-se de explicitar aqui se se trata de pesquisa empírica, com trabalho de campo ou de laboratório, de pesquisa teórica ou de pesquisa histórica ou se de um trabalho que combinará, e até que ponto, as várias formas de pesquisa. Diretamente relacionados com o tipo de pesquisa serão os métodos e técnicas a serem adotados. (SEVERINO, 1996, p. 130)

A seguir, são descritos os métodos utilizados na presente pesquisa.

3.1 Abordagem e tipo de pesquisa

Nesta pesquisa, quanto à natureza das variáveis pesquisadas, foram utilizadas as abordagens qualitativa e quantitativa. A primeira abordagem permitiu elucidar a concepção dos Gerentes de Relacionamento do segmento de pessoa física acerca de o que é a criatividade e a segunda abordagem caracterizou-se pela coleta de dados quantitativos que se realizou através da obtenção de respostas estruturadas por parte dos entrevistados, sobre os fatores limitadores e estimulantes à criatividade na organização do trabalho.

Quanto aos fins, classificou-se como pesquisa descritiva e censitária. A primeira, conforme Gil (1999, p. 44) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Desta maneira, a pesquisa descreveu a habilidade criatividade relacionando-a com o contexto da organização do trabalho dos Gerentes de Relacionamento. E censitária, pois foi baseada no censo, isto é, todos os Gerentes de Relacionamento do segmento de pessoa física das agências do HSBC da Grande Florianópolis.

E quanto aos meios de investigação, tratou-se de um estudo de caso, por ter sido uma pesquisa dentro do banco HSBC, com intuito de levantar a questão da criatividade e seus estímulos e barreiras, na organização do trabalho dos Gerentes de Relacionamento que, de acordo com Yin (1981, *apud* GIL, 1999, p.73) “o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade”. O estudo teve como objetivo principal identificar e estudar as características facilitadoras e restritivas à criatividade, em um determinado ambiente organizacional. “É um estudo muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir questões para a pesquisa. O método do estudo de casos pode envolver exame de restos existentes, observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas.” (MATTAR, 1999, p. 84)

Também pôde ser caracterizada como uma pesquisa de campo, pois segundo Vergara (1997), é uma pesquisa realizada no local onde ocorre o fenômeno e que dispõe de elementos para explicá-la, podendo incluir entrevistas e aplicação de questionários.

3.2 Delimitação da pesquisa

3.2.1 População e sujeitos de pesquisa

Segundo Mattar (1999, p. 264) “população de pesquisa: é o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas”. Nesta pesquisa foi verificada uma população finita, pois o universo da pesquisa foi constituído por 13 (treze) Gerentes de Relacionamento do segmento de pessoa física de 06 (seis) agências do Banco HSBC da Grande Florianópolis; 04 (quatro) pertencentes à Ag. Urb. Beiramar. 03 (três) da Ag. Centro Florianópolis, 02 (dois) da Ag. Urb. Agronômica, 02 (dois) da Ag. Urb. Estreito, 01 (um) da Ag. Centro São José e 01 (um) da Ag. Urb. Barreiros.

Coincidências a parte, a população é composta inteiramente por mulheres.

De acordo com os sujeitos de pesquisa e, pelo fato de o pesquisador ter recebido 10 (dez) dos 13 (treze) questionários entregues, a população acessível desta pesquisa foi constituída por 10 (dez) Gerentes de Relacionamento (GR), conforme quadro 1.:

AGÊNCIAS	POPULAÇÃO REAL (GR)	POPULAÇÃO ACESSÍVEL (GR)
Agronômica	02	01
Beiramar	04	03
Centro Florianópolis	03	02
Estreito	02	02
Centro São José	01	01
Barreiros	01	01
TOTAL	13	10

QUADRO 1: POPULAÇÃO E SUJEITOS DA PESQUISA
FONTE: elaborado pela autora.

3.2.2 Procedimentos adotados

Com o intuito de verificar a viabilidade da pesquisa, ou seja, a disposição dos entrevistados para responder ao questionário, fez-se necessário elaborar uma carta de apresentação (Apêndice B) a qual continha informações acerca da pesquisa proposta, sigilo total dos dados pessoais e a pergunta principal que dizia respeito à aceitação ou não na participação da presente pesquisa de cunho acadêmico.

A referida carta foi enviada dois meses antes da aplicação do questionário, no período de Agosto de 2005, através de um canal de comunicação interno da empresa (MEMO), para os 10 (dez) futuros entrevistados e, as respostas, todas positivas, foram recebidas pelo pesquisador ao longo de uma semana após o envio, tornando assim, academicamente viável esta pesquisa.

3.3 Instrumento de coleta de dados e categorias de análise

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi um questionário estruturado (Apêndice A), aplicado com a técnica de entrevista, visto que é o instrumento mais utilizado em levantamento de campo e se caracteriza por ter exatamente as mesmas perguntas, na mesma ordem e com as mesmas opções de resposta para todos que irão responder o instrumento visando assegurar a mesma estrutura do instrumento. (MATTAR, 1999)

Sendo um instrumento de coleta de dados, ou melhor, um dos mais comuns, o questionário visa descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. As perguntas que compuseram o questionário da presente pesquisa foram elaboradas com o intuito de responder os objetivos específicos da mesma e foram aplicados diretamente pelo pesquisador no ambiente de trabalho e no horário de expediente de cada respondente, agendado previamente por telefone e ou pelo canal de comunicação interno (MEMO).

Existem também os tipos de perguntas que podem ser fechadas, abertas ou mistas (fechadas ou abertas), sua utilização depende do objetivo da pesquisa. Neste caso, o questionário foi composto por 04 (quatro) questões abertas e 15 (quinze) questões fechadas.

Duas das quatro questões abertas buscaram compreender a opinião dos entrevistados acerca do tema criatividade e do “ser criativo”, através de suas experiências dentro da organização. Nas outras duas, questionava-se sobre quais os fatores, dentre os estimulantes e inibidores, os entrevistados consideravam mais importantes. Também se utilizou 13 (treze) categorias de análise, citadas por Faria e Alencar (1996), para verificar quais eram consideradas estímulos e quais eram consideradas barreiras à criatividade.

Em seguida, de acordo com a organização do trabalho do Gerente de Relacionamento de pessoa física do banco HSBC, foram escolhidas, novamente, as 13 (treze) categorias de análise que, da mesma forma que às perguntas abertas, deram margem às

questões fechadas, nas quais os respondentes tiveram que escolher apenas uma alternativa de resposta que compreendia: concordo plenamente, concordo em partes, discordo, discordo totalmente e não sei.

Foram estas as categorias de análise:

- a) Ambiente físico;
- b) Características da chefia;
- c) Comunicação;
- d) Cultura organizacional;
- e) Desafios;
- f) Liberdade e autonomia;
- g) Participação;
- h) Recursos tecnológicos e matérias;
- i) Relações interpessoais;
- j) Salários e benefícios;
- k) Suporte do grupo de trabalho;
- l) Treinamento e;
- m) Volume de serviços.

Para verificar se o questionário estava pronto para ser aplicado, o pesquisador efetuou o pré-teste do mesmo, aplicando-o em sua agência, a 03 (três) pessoas as quais não eram gerentes. Segundo essas pessoas, não houve problema de interpretação das questões, tornando o questionário válido para a sua aplicação para a pesquisa.

Segundo Richardson (1989, p. 149), existem dois métodos para aplicar questionários a uma população: contato direto quando o próprio pesquisador aplica e questionários por correio quando as instruções são enviadas para o endereço dos pesquisados. Neste caso, conforme citado anteriormente, o questionário foi distribuído diretamente pelo pesquisador no local de trabalho de cada gerente, em horários previamente combinados por telefone e ou por

MEMO. Os questionários foram respondidos ao longo de uma semana e recebidos via malote interno e por fax. Todas as agências foram visitadas em um único dia; as instruções sobre o preenchimento do questionário e a forma de envio do mesmo foram dadas logo após a sua entrega.

Goode e Hatt (*apud* RICHARDSON, 1989, p. 150) apresentam algumas observações que devem ser consideradas antes da elaboração do questionário. Eles dizem que o tempo das entrevistas deve ser controlado, de preferência deve ser curto em torno de no máximo 30 minutos. Sempre usando um vocabulário preciso e evitando formular duas perguntas em uma.

De acordo com a marcação do tempo de resposta do questionário, feita pelo pesquisador, na agência Beiramar, local onde trabalha, levou-se em torno de 25 minutos, visto que o mesmo era composto por perguntas abertas e fechadas, necessitando maior tempo para as perguntas nas quais os respondentes tinham que expressar sua opinião sobre algum assunto. Nesta agência, em particular, a aplicação do questionário se deu com entrevista, visto a viabilidade do pesquisador.

Os questionários, entretanto, apresentam também suas limitações: muitas vezes não obtém os 100% de respostas, problema de validade e confiabilidade.

A melhor situação para participar na mente de outro ser humano é a interação face a face, pois tem o caráter, inquestionável, de proximidade entre as pessoas, que proporciona as melhores possibilidades de penetrar na mente, vida e definição dos indivíduos. (RICHARDSON, 1989, p. 160)

Esta dificuldade foi encontrada por parte do pesquisador, pois, mesmo pelo fato de ter se deslocado pessoalmente até os seus entrevistados, interagindo face a face, conforme citado por Richardson (1989), não obteve 100% dos questionários respondidos; 02 GR's de licença e 01 GR de férias no período de aplicação dos mesmos.

3.4 Técnica da análise de dados

A técnica para a análise dos dados foi o tratamento qualitativo e quantitativo, em que se exige o desenvolvimento de quadros, figuras com fatores de caracterização derivados de dados ou informações coletadas para a sua conclusão. Desta forma, os dados do questionário, o qual continha perguntas fechadas, foram utilizados para quantificar os dados, sendo agrupados de maneira a gerar gráficos, de acordo com uma adaptação da escala de Likert, conforme Malhotra (2001), representando os dados quantitativos, gerando análises e comparações diversas com os dados qualitativos, referentes aos fatores facilitadores e inibidores à criatividade.

As perguntas abertas foram utilizadas para a análise qualitativa, com o intuito de verificar a opinião dos respondentes e definindo o conceito de criatividade por parte dos Gerentes de Relacionamento de pessoa física, permitindo inter-relações entre as respostas, facilitando chegar a conclusões acerca da pesquisa. A pesquisa qualitativa, segundo Malhotra (2001, p.156), visa “alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes” proporcionando “melhor visão e compreensão do contexto do problema”.

3.5 Limitações do estudo

A limitação deste estudo se deu ao fato da pesquisa restringir-se somente a seis agências bancárias do HSBC.

Dando continuidade à limitação, faz-se necessário mencionar o tempo de alocação da pesquisa, ou seja, a época em que a mesma foi realizada. Não pode, portanto, tornar-se comum a outras épocas em que a empresa tenha efetivado seus serviços devido às peculiaridades deste caso.

Contudo, ao ser classificada como um estudo de caso, a pesquisa torna-se limitante, fazendo com que os dados não possam ser generalizados a outras instituições bancárias.

4 CARACTERIZAÇÃO DO BANCO HSBC

4.1 HSBC no mundo

Fundado em 1865, em um posto árido do Império Britânico, na China, o HSBC era o *Hong Kong and Shanghai Bank Corporation*, que nasceu para servir os comerciantes de chá da região. Seguindo as rotas de comércio de seus clientes, foi se expandindo para outros países e, com as características institucionais que adquiriu de sua experiência, tornou-se uma das principais instituições financeiras do mundo.¹

O HSBC herdou características que foram forjadas pela sua própria história. “Somos um banco internacional, conservadores embora pioneiros, mentalmente independentes e precavidos economicamente. Consideram-se estas características essenciais e duradouras do HSBC” (Sr. John Bond, ex- presidente do HSBC).

O *Hong Kong Shanghai Bank Corporation*, conhecido pelas iniciais como HSBC Bank é um banco múltiplo. Controlado pelo grupo inglês *HSBC Holding plc*, 5ª maior instituição financeira da Europa em mais de 130 anos de existência. O grupo HSBC, corporação internacional com sede em Londres, está presente em 77 países e territórios e tem 140 anos de tradição. Emprega mais de 253 mil funcionários e atende 110 milhões de clientes, é uma das maiores instituições financeiras do mundo, é composto por aproximadamente 10.000 escritórios e agências em todo o mundo. São 200 mil acionistas, e as ações da corporação são cotadas nas Bolsas de Londres, Paris, Hong Kong e Nova Iorque. Por meio de uma rede global, interligada por tecnologia de ponta, o HSBC oferece a seus clientes uma ampla gama de serviços financeiros: banco de varejo, *commercial*, *corporate*, *investment e private banking*; *trade services*; *cash management*; serviços de tesouraria e mercados de capital; seguros e previdência; empréstimos e financiamentos; fundos de pensão e

¹ Fonte: site do banco HSBC www.hsbc.com.br

investimento e muito mais, operando nas regiões da Ásia, Europa, América, Oceania, Oriente Médio e África.

4.2 HSBC no Brasil

O HSBC Bank Brasil S.A – Banco Múltiplo, empresa do Grupo HSBC, tem sua matriz localizada no Edifício Palácio Avenida, em Curitiba. Somente no Brasil são mais de vinte e dois mil funcionários. A carteira atual do HSBC Bank Brasil é de mais de 4,55 milhões de clientes pessoa física e de 285 mil clientes pessoa jurídica. Conta com a segunda maior rede bancária privada do Brasil. São mais de 1700 agências e postos de atendimento em mais de 550 municípios do país. Agências que vêm conquistando os clientes pela qualidade de atendimento e serviços, respeitando a cultura local e participando do crescimento das cidades.

O HSBC Bank Brasil é uma empresa consciente de seu papel na sociedade, seguindo uma série de Princípios e Valores que garantem um padrão ético, justo e responsável no tratamento dos negócios. Possui uma política de Qualidade que permite consolidar o desenvolvimento da empresa em bases sólidas e seguras, sempre com foco no cliente.

Seus clientes Pessoa Física têm à disposição contas correntes e de poupança, investimentos, crédito imobiliário, cartões e seguros, sempre como opções adequadas ao perfil de cada cliente. Além disso, contam com aproximadamente seis mil caixas automáticos e unidades de auto-atendimento e com canais de conveniência, como o *Internet Banking* e o *Phone Centre* do HSBC - Serviços Bancários.

O HSBC Bank Brasil trabalha com uma grande diversidade de segmentos de atuação que, aliada à solidez e extensão mundial do Grupo, oferece aos seus clientes diversos tipos de

produtos e serviços bancários: câmbio, financiamento, administração de recursos de terceiros, *private e corporate banking*.

O Grupo HSBC iniciou suas atividades no país, em 1997, com a aquisição de ativos e passivos selecionados do Banco Bamerindus do Brasil e foi autorizado pelo Banco Central do Brasil a operar como um banco múltiplo, nas carteiras comercial, de investimento, de crédito imobiliário, de crédito pessoal, financiamento e investimento e troca de câmbio. Conforme citado anteriormente, oferece diversos serviços financeiros como: seguros, capitalização, arrendamento mercantil, administração de cartões de crédito, administração de fundos múltiplos de investimentos e corretagem e distribuição de câmbio.

Garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas é o objetivo do HSBC Bank Brasil S.A. que tem sido mantido há oito anos desde a compra do Bamerindus.

4.3 Recursos humanos

No HSBC, a área de recursos humanos, assim como a matriz das agências no Brasil, fica localizada em Curitiba, no estado Paranaense. As bases da política de Recursos Humanos do HSBC do Brasil são: ²

- a) Transparência de critérios;
- b) Clareza nas posições;
- c) Empenho em gerar oportunidade para ampliar as perspectivas futuras na capacitação de seus profissionais;
- d) Identificação e estímulo aos novos talentos, com acompanhamento e avaliação de seu desempenho.

² Fonte: Intranet do HSBC.

4.3.1 Princípios HSBC

O HSBC está comprometido com cinco princípios fundamentais de negócios:

- a) operações efetivas e eficazes;
- b) excelência no atendimento a clientes;
- c) capital forte e excelente liquidez;
- d) austeridade na utilização dos recursos;
- e) políticas conservadoras de crédito.

Estes cinco princípios se concretizam através de ações efetivas de funcionários comprometidos que fazem duradoura a relação com os clientes.

4.3.2 Missão

Garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas.

4.3.3 Visão

Ser o melhor grupo financeiro do Brasil em geração de valor para clientes, acionistas e funcionários.

4.3.4 Valores HSBC

O HSBC busca promover, pela ação de seus colaboradores, os seguintes Valores:

- a) os mais altos padrões pessoais de integridade em todos os níveis;
- b) compromisso com a verdade e com a negociação justa;

- c) gerenciamento direto em todos os níveis;
- d) compromisso com a qualidade e com a competência, avaliadas abertamente;
- e) burocracia em níveis mínimos;
- f) decisões e implementações rápidas;
- g) supremacia dos interesses do Grupo sobre os interesses pessoais;
- h) delegação apropriada de autoridade com responsabilidade;
- i) relações trabalhistas justas e objetivas;
- j) política de recrutamento, seleção e promoção por mérito;
- k) conformidade com a ética, com as leis e com os regulamentos onde quer que sejam conduzidos os negócios;
- l) uma boa prática ambiental, baseada no desenvolvimento sustentável, no bem-estar e progresso de cada comunidade local;
- m) a reputação do grupo é fundamentada na adesão a estes Princípios;
- n) todas as ações tomadas por qualquer companhia do grupo ou membro do quadro de funcionários, em nome de uma companhia do grupo, deverão estar em conformidade com estes Princípios e Valores.

A conduta do HSBC deve refletir os mais altos padrões de ética. Sua comunicação deve ser clara e precisa, gerenciamento deve ser em equipe, consistente e focado e o relacionamento com clientes e funcionários deve ser transparente e baseado na responsabilidade e confiança entre as partes.

4.3.5 Imperativos do HSBC

O HSBC definiu oito Imperativos para conduzir o processo de Gerenciamento por Valor (MFV), que sintetizam a estratégia planejada para criar e agregar valor à organização:

- a) Oferecer gerenciamento financeiro para pessoas físicas selecionadas;
- b) Alinhar os negócios de *Corporate* e investimentos;
- c) Crescer nos segmentos de *Small Business* e *Commercial Banking*;
- d) Administrar o Grupo levando em conta a importância econômica dos clientes;
- e) Ampliar as operações de seguros e administração de ativos pessoais;
- f) Firmar HSBC como marca global;
- g) Atrair, manter e motivar os melhores profissionais;
- h) Introduzir a metodologia de lucro econômico.

4.3.6 Competências e habilidades HSBC em todos os níveis

O HSBC busca atrair e reter os melhores profissionais, buscando desenvolvê-los continuamente. As competências e habilidades mais importantes que o banco deseja de um colaborador estão demonstradas no Quadro 2 e encontram-se divididas por níveis de função: básico, júnior, médio e sênior, conforme citado anteriormente.

Consideram-se seis competências como sendo competências-chave para um profissional do HSBC:

- a) Visão Estratégica;
- b) Visão de Negócio;
- c) Liderança;
- d) Foco no Cliente;
- e) Trabalho em Equipe;
- f) Comprometimento e Desenvolvimento Pessoal.

VISÃO ESTRATÉGICA			
Básico	Júnior	Médio	Sênior
Níveis 12 a 22 Visão de Conjunto	Níveis 23 a 25 Orientação para o Futuro	Níveis 26 a 28 Pensamento Visionário	Níveis 29 e acima Pensamento Visionário
Organização	Posicionamento dos Negócios e da Marca	Posicionamento dos Negócios e da Marca	Posicionamento dos Negócios e da Marca
Inovação	Capacidade de Inovação e Mudança	Capacidade de Inovação e Mudança	Capacidade de Inovação e Mudança
	Alinhamento do Pensamento Estratégico	Alinhamento do Pensamento Estratégico	Alinhamento do Pensamento Estratégico
VISÃO DE NEGÓCIO			
Básico	Júnior	Médio	Sênior
Níveis 12 a 22 Orientação Comercial	Níveis 23 a 25 Raciocínio Empresarial e Comercial	Níveis 26 a 28 Raciocínio Empresarial e Comercial	Níveis 29 e acima Raciocínio Empresarial e Comercial
Análise e Solução de Problemas	Precisão na Análise e na Tomada de Decisões	Precisão na Análise e na Tomada de Decisões	Precisão na Análise e na Tomada de Decisões
Conhecimento Técnico			
LIDERANÇA			
Básico	Júnior	Médio	Sênior
Níveis 12 a 22 Autoconfiança	Níveis 23 a 25 Inspira Confiança	Níveis 26 a 28 Inspira Confiança	Níveis 29 e acima Raciocínio Empresarial e Comercial
			Precisão na Análise e na Tomada de Decisões
Influência	Estímulo ao Bom Desempenho	Estímulo ao Bom Desempenho	de Decisões
Comunicação	Inspira e Desenvolve Outras Pessoas	Inspira e Desenvolve Outras Pessoas	Inspira e Desenvolve Outras Pessoas
	Defensor de Mudanças	Liderança Corajosa	Liderança Corajosa
FOCO NO CLIENTE			
Básico	Júnior	Médio	Sênior
Níveis 12 a 22 Excelência em Serviços	Níveis 23 a 25 Construção de Lealdade e Satisfação do Cliente	Níveis 26 a 28 Construção de Lealdade e Satisfação do Cliente	Níveis 29 e acima Construção de Lealdade e Satisfação do Cliente
Habilidade em Vendas	Conquista de Novos Clientes	Conquista de Novos Clientes	Conquista de Novos Clientes
TRABALHO EM EQUIPE			
Básico	Júnior	Médio	Sênior
Níveis 12 a 22 Relacionamento Interpessoal	Níveis 23 a 25 Constrói Relacionamentos e Ouve os Demais	Níveis 26 a 28 Constrói Relacionamentos e Ouve os Demais	Níveis 29 e acima Constrói Relacionamentos e Ouve os Demais
Flexibilidade	Valoriza a Diversidade	Valoriza a Diversidade	Valoriza a Diversidade
	Exerce Influência sobre os Demais	Exerce Influência sobre os Demais	Exerce Influência sobre os Demais
	Promove o Gerenciamento Coletivo	Promove o Gerenciamento Coletivo	Promove o Gerenciamento Coletivo
	Compartilha Conhecimentos e Incentiva a Comunicação	Compartilha Conhecimentos e Incentiva a Comunicação	Compartilha Conhecimentos e Incentiva a Comunicação
COMPROMETIMENTO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL			
Básico	Júnior	Médio	Sênior
Níveis 12 a 22 Comprometimento	Níveis 23 a 25 Aprendizado Contínuo	Níveis 26 a 28 Aprendizado Contínuo	Níveis 29 e acima Aprendizado Contínuo
Energia e Motivação	Empenho em Atingir Objetivos Coletivos	Empenho em Atingir Objetivos Coletivos	Empenho em Atingir Objetivos Coletivos
Disciplina	Capacidade de Adaptação	Capacidade de Adaptação	Capacidade de Adaptação
Iniciativa			
Persistência			
Versatilidade			

QUADRO 2: Competências e habilidades HSBC

FONTE: Intranet HSBC

4.4 Responsabilidades de Cargos ³

Cada agência do banco HSBC é composta pelos seguintes cargos e suas responsabilidades:

Gerente Titular de Agências:

Tem como responsabilidade desenvolver estratégias de marketing, controlar funções de empréstimos, captação de recursos, prestação de serviço e venda de produtos massificados, fiscalizar a administração da agência e assegurar o treinamento efetivo e motivação dos funcionários. Este cargo responde pela operação e lucratividade eficaz da agência.

Gerente de Serviços ao Cliente:

Manter a qualidade do atendimento como um todo no ambiente da agência, através de planejamento e controle, cuidando para que o conjunto de atividade de atendimento e serviços a clientes tenha a qualidade desejada, satisfazendo as expectativas de clientes e não clientes.

Zelar pela segurança e manutenção do patrimônio da empresa

Gerente de Relacionamento e negócios PF e PJ:

É o responsável pela coordenação das atividades de negócios para um ou mais segmentos de mercado, visando alavancar e atingir as metas de ativos, passivos, prestação de serviços e produtos massificados apresentados, dentro das diretrizes estabelecidas para cada segmento de mercado e padrões de satisfação de clientes. Responsável pela administração do relacionamento de um grupo de clientes de uma Unidade de Negócios.

³ Fonte: Caderno de Estudos – Business Branch.

Assistente de Gerente:

Dar suporte nas atividades da gerência de relacionamento, a fim de atingir metas de ativos, passivos, prestação de serviços e produtos massificados apresentados, dentro das diretrizes estabelecidas para cada segmento de mercado e padrões de satisfação de clientes. Executar a parte operacional e burocrática das operações contratadas pela Gerência.

Supervisor de Serviços ao Cliente

Assegurar a excelência dos serviços prestados aos clientes e melhorar a eficiência dos serviços de suporte. Administrar a área de caixas e todas as atividades de retaguarda dentro da agência para alcançar a contribuição máxima de lucro para o banco.

Supervisionar todos os registros de clientes e assegurar a exatidão da contabilidade interna da agência.

Chefe de Seção GCX (Gratificação de Caixa)

Supervisionar diretamente as atividades de execução de serviços a clientes e atendimento na agência, orientando os demais funcionários (Técnicos bancários - GCX) quanto aos procedimentos corretos a serem adotados e a postura adequada ao tratamento dos clientes, com cortesia e precisão, monitorar o controle de numerário entre o caixa e a tesouraria e vice-versa e garantindo a perfeita condição de uso dos equipamentos e sistema da agência.

Tesoureiro

Tem como responsabilidade administrar e controlar na sua totalidade, a entrada e a saída de numerário na agência, postos de serviço e ATMs (Caixa Automáticos), bem como, junto aos órgãos competentes (Banco Central, Banco do Brasil, Tesouraria Regional), garantindo a sua exatidão.

Técnico de Agência

Executar atividades voltadas ao atendimento, enfatizando a satisfação dos clientes mediante os serviços prestados aos mesmos. Evitar o retrabalho para que se obtenha satisfação quando do atendimento aos clientes, resultando na qualidade e agilidade de nossos serviços, podendo treinar um funcionário não experiente.

Técnico de Agência GCX (Gratificação de caixa)

Executar as atividades voltadas ao atendimento e aos serviços específicos da função de caixa, observando as normas de segurança e atuando conforme os procedimentos definidos pela empresa, de forma a garantir a satisfação total dos clientes.

Monitor de Atendimento

Atuar diretamente no ambiente de Auto-Atendimento identificando as necessidades do cliente ou usuário e direcionado/orientando para o atendimento adequado, sempre que possível para os canais alternativos (Internet Banking, Office Bank, Phone Centre, ATM, Débito Automático e Auto-Serviço.

Identificar oportunidades de negócios e encaminhar os clientes e usuários para a área de Negócios e identificar os clientes que demandam atividades operacionais e encaminhar para a área de Serviços.

Executar as atividades voltadas ao atendimento, enfatizando a satisfação dos clientes mediante os serviços e informações prestados aos mesmos.

O material utilizado na caracterização da empresa foi fornecido pelo HSBC, deixando claro que os principais objetivos desta organização são: o bom relacionamento entre empresa e cliente, o excelente treinamento dos funcionários para o atendimento prestado, trazendo a satisfação total do cliente.

O organograma apresentado a seguir demonstra a estrutura funcional de uma agência do banco HSBC.

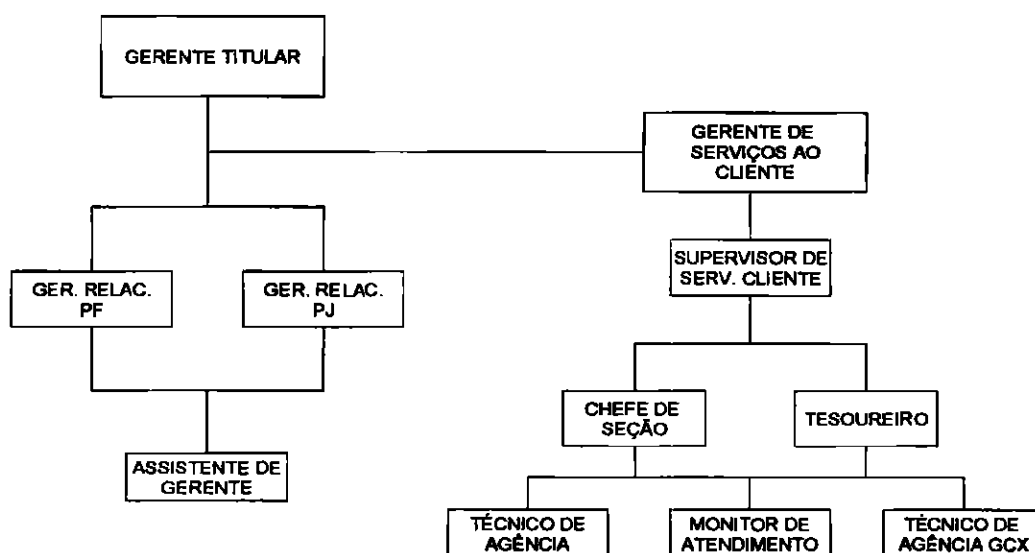


Figura 1: ORGANOGRAMA – ESTRUTURA FUNCIONAL DE AGÊNCIAS

FONTE: elaborado pela autora.

5 ESTUDANDO O CASO DOS GERENTES DE RELACIONAMENTO DO HSBC

5.1 Características da organização do trabalho dos GR's do banco HSBC

A organização do trabalho dos GR's do banco HSBC foi analisada conforme três dimensões, de acordo com a abordagem de Laville (1977): dimensão técnica, dimensão social e dimensão ambiental. As descrições foram feitas de acordo com a observação do pesquisador dentro do ambiente de trabalho dos pesquisados.

De acordo com a *dimensão técnica*, que constitui a análise de ferramentas métodos e técnicas, máquinas e equipamentos que estão sendo utilizados, o processo organizacional do trabalho dos GR's é composto por: um microcomputador, uma impressora fiscal, uma impressora de documentos, um teclado com leitora para cartões, um telefone e uma máquina de xerox e um fax coletivos. Para acessar o sistema, cada gerente possui uma matrícula e uma senha para identificação do usuário. Tais senhas também são utilizadas para registrar entrada e saída para o trabalho e para as refeições.

Os sistemas utilizados são: HP (MS-DOS), pelo qual os gerentes podem acessar dados dos clientes e das contas correntes; solicitar talões e cartões; alterar, desbloquear e reemitir senhas; consultar saldos e extratos; elaborar relatórios, recibos, cartas e autorizações de débito; solicitar materiais; e outros serviços complementares.

Há também o sistema PGA (Windows NT) que, aos poucos, está substituindo o sistema HP, pois possui ferramentas mais avançadas e com serviços on-line. Neste sistema, além dos serviços citados anteriormente para o sistema HP, os gerentes têm acesso a uma agenda eletrônica, onde podem registrar e programar suas ações no dia-a-dia, fazer alterações em contas correntes e poupanças; em relação a vendas, os gerentes podem cotar seguros de carro, residência, elaborar propostas de títulos de capitalização, fazer treinamentos diversos,

consultar normativos internos, formulários eletrônicos, comunicações internas e informativos diários.

Para acessar os serviços interligados a outros departamentos do banco, tais como Câmbio, Crédito Imobiliário, Financiamentos diversos, são necessários respectivamente, os aplicativos SANS, SICOM e SAN. Através do SAN também é possível consultar apontamentos no SERASA, serviços da empresa de entrega de talonários, arquivo nacional de dossiês (AND), aplicações e resgates em fundos de investimentos, dentre outros serviços que se fazem necessário dentro de uma instituição bancária. Utiliza-se o MEMO ou Notes para comunicação interna entre todas as agências e departamentos do banco.

Em relação à *dimensão social*, que dá ênfase aos indivíduos que trabalham nessa organização, para solicitar autorizações diversas, dar sugestões, fazer reclamações, os GR's reportam-se ao seu superior imediato que é o Gerente Titular de agências, conforme demonstrado na estrutura funcional de agências. Isto demonstra que há pouca autonomia para resolver os assuntos do dia-a-dia do GR, o que também depende das características da sua chefia que, conforme necessário pode delegar responsabilidades a quem lhe confiar.

Alguns GR's, especificamente os da agência Beiramar, que é a agência que possui o *Premier Centre* (agência exclusiva para clientes de alta renda), possuem uma pessoa que lhes dá assistência, que é o Assistente de gerente. Sendo que as outras agências ainda não possuem este cargo, conferindo ao GR toda a organização do seu trabalho.

O HSBC possui práticas de recursos humanos tais quais: clareza nas posições, empenho em gerar oportunidade para ampliar as perspectivas futuras na capacitação de seus profissionais, identificação e estímulo aos novos talentos, com acompanhamento e avaliação de seu desempenho, atrair, manter e motivar os melhores profissionais.

Por fim, analisando a *dimensão ambiental*, que diz respeito aos critérios de ajuste entre organização, ambiente e tecnologia, cada GR possui um espaço físico individual

composto por uma mesa grande e oval, uma cadeira confortável e regulável, divisórias que garantem privacidade, ambiente climatizado, armários e gavetas com chave, placa com nome e identificação do cargo e todos os materiais necessários para vendas e para apoio. Somente na agência Beiramar, no Premier Centre, os GR's possuem salas fechadas e individuais, transmitindo maior privacidade para eles e seus respectivos clientes.

Em conjunto com todas essas ferramentas, caracterizando a sua tarefa, o Gerente de Relacionamento das agências do banco HSBC também possui metas; vendas, contatos diários atividades operacionais. Ele precisa atender o cliente que vai até agência, resolver o problema, criar soluções adequadas, “quebrar o gelo” e oferecer produtos dentro do perfil do cliente. É sua função também, fazer contato telefônico com clientes a fim de manter o relacionamento entre ele e o cliente, oferecer produtos e serviços por este meio e registrar os principais assuntos de sua conversa para contatos futuros.

Operacionalmente, os gerentes possuem atividades diárias, tais como cobrar ocorrências (cheques devolvidos e saldo devedor), renovar fichas cadastrais (vencidas a cada um ano da data de abertura da conta corrente), contatar clientes aniversariantes, enviar fax, resolver pendências, retornar ligações dentre outras atividades acerca de sua função que aparecem no decorrer dos acontecimentos. Todos os aspectos apontados caracterizam o volume de serviços e compõem o quadro de desafios dos GR's.

Cabe aos GR's administrar todas essas funções dentro das 08 (oito) horas diárias do seu trabalho, com intervalo de uma hora e meia para refeição e ainda realizar 02 (duas) horas mensais de treinamento na Intranet, visto que também faz parte de sua meta.

5.2 A criatividade na percepção dos GR's

No tocante ao significado de Criatividade na percepção dos GR's, foram feitas duas perguntas abertas no questionário aplicado aos mesmos; a primeira tinha como objetivo saber o que era criatividade e a segunda questionava se era importante ser criativo dentro da função de GR.

Considerando que a criatividade, de acordo com os conceitos dos diversos autores citados nesta pesquisa, é vista através de percepções diversas, dentre elas como algo novo, produto novo, criação, ou mesmo, um mistério, um paradoxo, um quebra-cabeças, as respostas dos GR's apontaram também percepções distintas.

Apenas um GR relacionou a criatividade com produto, dizendo que a mesma “[...] são formas diferentes de oferecer o produto, são maneiras diferentes de atender o cliente, são desenvolvimentos rápidos”.

É interessante destacar que 02 (dois) GR's responderam que a criatividade é, literalmente, criar, inovar, inventar. Um deles disse: “[...] aquela pessoa que cria, que inventa” e o outro citou “[...] criar além das barreiras da instituição, inovar.”

O mesmo número de GR's levantou a criatividade com base nas pessoas, ou seja, “[...] saber lidar e conciliar as diferenças de cada um” e “[...] usar todo o seu conhecimento para que o cliente esteja satisfeito”.

Entretanto, metade dos respondentes vê a criatividade com base em processos. Eles enfatizaram o “fazer de maneira diferente para alcançar objetivos”, o que era de se esperar visto as características da organização do trabalho dos GR's.

De toda a população acessível, a maioria considera que ser criativo é uma característica importante para a função que desempenha, pois alegam que:

- [...] preciso me adequar a cada cliente e a cada situação;
- [...] é preciso ser criativo para atingir seus objetivos;
- [...] a criatividade faz com que se chegue mais rápido a um determinado objetivo;
- [...] fazendo algo diferente para solucionar os problemas dos clientes;
- [...] para satisfazer ou superar as expectativas tanto do cliente quanto da instituição é necessário criatividade;
- [...] pela facilidade de adaptação do meu perfil junto à instituição;
- [...] pois não cai na rotina diária do meu trabalho e;
- [...] para atingir seus objetivos nem sempre você pode trabalhar da mesma maneira, você deve estar sempre inovando!

Um dos GR's respondeu em tom de ironia: “Existem situações que só com muita criatividade para resolver!”

Percebe-se que a criatividade para os GR's está relacionada diretamente aos processos, a resolver problemas, ou seja, fazer diferente para solucionar os problemas dos clientes. Nem um dos respondentes demonstrou não saber o que é criatividade, nem ao menos que se tratava de um mistério, um quebra-cabeça.

Entretanto, apenas um GR respondeu que não achava que ser criativo era importante para a sua função: “[...] pois hoje trabalhamos podados e com muitas barreiras, sem autonomia, dependendo de vários setores para toda e qualquer resposta ao cliente”. Este GR relacionou a criatividade a pessoas, e não a processos como a maioria deles.

5.3 Estímulos e barreiras à criatividade

Nesta questão, havia uma relação de fatores escolhidos pelo pesquisador, conforme os estudos de Faria e Alencar, ao todo 13 (treze), que caracterizavam a organização do trabalho dos GR's do banco HSBC. Desta forma, pediu-se aos GR's para classificar cada categoria como estímulo ou como barreira, assinalando com “E” ou “B” respectivamente. O resultado está demonstrado na tabela 2.

Tabela 1: ESTÍMULOS E BARREIRAS À CRIATIVIDADE

CATEGORIAS	ESTÍMULO (Fa)	ESTÍMULO (Fr)	BARREIRA (Fa)	BARREIRA (Fr)
Ambiente físico	05	50%	05	50%
Características da chefia	07	70%	03	30%
Comunicação	07	70%	03	30%
Cultura organizacional	04	40%	06	60%
Desafios	07	70%	03	30%
Liberdade e autonomia	02	20%	08	80%
Participação	08	80%	02	20%
Recursos tecnológicos e materiais	06	60%	04	40%
Relações interpessoais	06	60%	04	40%
Salários e benefícios	01	10%	09	90%
Suporte do grupo de trabalho	03	30%	07	70%
Treinamento	08	80%	02	20%
Volume de Serviços	00	00%	10	100%
TOTAL	64	49%	66	51%

FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

Logo após, foram feitas 02 (duas) perguntas abertas com intuito de questionar os respondentes sobre quais os estímulos e ou barreiras assinalados eles percebiam mais presentes em seu ambiente de trabalho, justificando-os. Estas perguntas ajudaram a esclarecer as escolhas dos GR's, facilitando a análise e posteriores conclusões.

Dentre as categorias analisadas e, de acordo com a classificação acima, os resultados revelaram que o volume de serviços dos GR's é o fator que mais inibe a criatividade na organização do trabalho dos mesmos, tendo 100% das respostas indicando que se trata de uma barreira. O resultado já era esperado visto as responsabilidades agregadas à função de gerente. Algumas justificativas quanto a esta escolha foram:

- Pouco funcionário acaba sobrecarregando;
- Volume de trabalho intenso, não sobra tempo para quase nada;
- Infelizmente nossa realidade é de sobrecarga em todos os setores, anulando o potencial de cada um.

Em segundo lugar, 90% dos GR's apontaram a categoria salários e benefícios também como uma barreira, confirmando que a remuneração não é adequada em relação a demanda de serviços. Este fator é bastante discutido, pois a remuneração não é nivelada, ou seja, há uma grande variação de salários entre os gerentes. Isto pode depender do tempo de função, tempo de trabalho no banco ou origem do funcionário, visto que o piso salarial em outras cidades do Brasil é maior. Vejamos as justificativas abaixo:

- Desestimula, não nos motivando a nada [...];
- Faz com que você não se sinta valorizado;
- Estamos com a remuneração bem abaixo do que o mercado oferece [...];

No que diz respeito à liberdade e autonomia para realização das tarefas, ou seja, o senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho, 80% dos GR's classificaram-na como barreira, dizendo “não temos alçada para nada” e, da mesma forma, porém com 70% e 60% das respostas respectivamente, o suporte do grupo de trabalho e a cultura organizacional. Não houve comentário sobre esses dois fatores.

A categoria ambiente físico ficou com 50% de estímulos e 50% de barreiras. Uma curiosidade que se faz necessário mencionar é o fato de que todos os 03 (três) GR's da agência Beiramar classificaram esta categoria como estímulo, visto que a mesma situa-se em um hotel luxuoso da cidade, Hotel Majestic, com vista para a Beiramar Norte e onde se encontra o primeiro Premier Centre de Santa Catarina (agência exclusiva e internacional para clientes de alta renda do segmento Premier). Um dos comentários do GR que classificou esta categoria como barreira foi: “nossa agência não possui uma estrutura adequada”. Ao contrário dos GR's que a classificaram com estímulo, eis os comentários:

- Agência bem localizada, bonita [...];
- Agência nova com padrão internacional [...];
- [...] proporciona qualidade de vida....

Classificadas como maiores estímulos à criatividade, ficaram as categorias treinamento e participação, ambas com 80% das respostas. Os GR's acreditam que a valorização da iniciativa é um fator estimulante e há a capacitação para o trabalho e abertura a inovações.

Com 70% da classificação como estímulos, características da chefia, comunicação e desafios são fatores que deixam fluir a criatividade dos GR's. O bom relacionamento com o superior imediato, a disseminação das informações entre as pessoas da organização e as tarefas estimulantes delegadas aos gerentes são motivadores na visão deles.

Por fim, nota-se que das categorias apontadas para análise, houve uma pequena diferença a maior para as barreiras, ou seja, os GR's apontaram mais barreiras do que estímulos à criatividade com 66 (sessenta e seis) barreiras versus 64 (sessenta e quatro) estímulos.

Em geral, as classificações podem ter sofrido algumas distorções visto que as pessoas são movidas por fatores de ordem sócio-cultural, do ambiente e características pessoais, que alteram o seu modo de interpretar as questões. E também pela época em que a pesquisa foi realizada.

5.4 Análise individual das categorias: estímulos ou barreiras?

Para gerar os dados quantitativos havia no questionário 14 (catorze) sentenças afirmativas, nas quais os respondentes deveriam optar por apenas uma das alternativas, de acordo com o seu nível de concordância com a mesma. Cada sentença fazia referência a uma categoria de análise das 13 (treze) propostas por Faria e Alencar, citadas anteriormente, e

visava analisá-las individualmente. E a última afirmativa questionava aos GR's se o trabalho que realizam, definitivamente, estimula ou inibe a criatividade.

Com o objetivo de analisar o fator *ambiente físico*, fez-se a seguinte afirmação:

O meu ambiente de trabalho é adequado para realizar as diversas funções do meu dia-a-dia.

A maioria dos respondentes (70%) concordou com a questão, embora 30% deles discordaram alegando que não era um fator estimulante à criatividade. São poucas as agências com o porte pequeno e é nessas agências que há apenas um GR, pois sua estrutura não comporta mais do que isso. O tamanho da agência pode ter sido a causa da discordância com esta questão.

Apesar disso, os gerentes sentem-se confortáveis em seu ambiente de trabalho, pois o mesmo oferece suporte suficiente para realizar os seus afazeres diários.

A fim de ilustrar e melhor caracterizar esta categoria, apresenta-se a seguir o gráfico1.

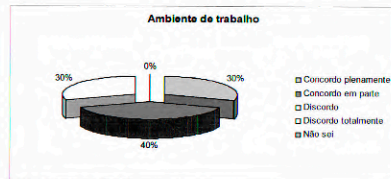


GRÁFICO 1: Ambiente de trabalho.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

visava analisá-las individualmente. E a última afirmativa questionava aos GR's se o trabalho que realizam, definitivamente, estimula ou inibe a criatividade.

Com o objetivo de analisar o fator *ambiente físico*, fez-se a seguinte afirmação:

O meu ambiente de trabalho é adequado para realizar as diversas funções do meu dia-a-dia.

A maioria dos respondentes (70%) concordou com a questão, embora 30% deles discordaram alegando que não era um fator estimulante à criatividade. São poucas as agências com o porte pequeno e é nessas agências que há apenas um GR, pois sua estrutura não comporta mais do que isso. O tamanho da agência pode ter sido a causa da discordância com esta questão.

Apesar disso, os gerentes sentem-se confortáveis em seu ambiente de trabalho, pois o mesmo oferece suporte suficiente para realizar os seus afazeres diários.

A fim de ilustrar e melhor caracterizar esta categoria, apresenta-se a seguir o gráfico1.

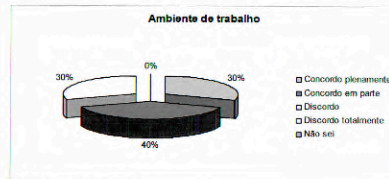


GRÁFICO 1: Ambiente de trabalho.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

visava analisá-las individualmente. E a última afirmativa questionava aos GR's se o trabalho que realizam, definitivamente, estimula ou inibe a criatividade.

Com o objetivo de analisar o fator *ambiente físico*, fez-se a seguinte afirmação:

O meu ambiente de trabalho é adequado para realizar as diversas funções do meu dia-a-dia.

A maioria dos respondentes (70%) concordou com a questão, embora 30% deles discordaram alegando que não era um fator estimulante à criatividade. São poucas as agências com o porte pequeno e é nessas agências que há apenas um GR, pois sua estrutura não comporta mais do que isso. O tamanho da agência pode ter sido a causa da discordância com esta questão.

Apesar disso, os gerentes sentem-se confortáveis em seu ambiente de trabalho, pois o mesmo oferece suporte suficiente para realizar os seus afazeres diários.

A fim de ilustrar e melhor caracterizar esta categoria, apresenta-se a seguir o gráfico1.

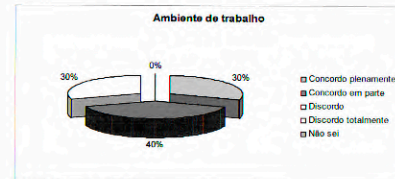


GRÁFICO 1: Ambiente de trabalho.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

A categoria *características da chefia* foi verificada a partir da seguinte afirmação:

Meu superior imediato age em conformidade com os meus valores e os valores da organização.

Todos os respondentes concordaram com a afirmativa. Apenas 20% deles concordaram em parte, mas os motivos não foram questionados visto que não se tratava de uma entrevista, não podendo o pesquisador verificar a causa. O gráfico 2 caracteriza o resultado desta categoria de análise.

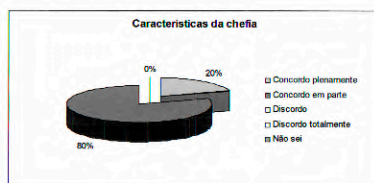


GRÁFICO 2: Características da chefia.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

Analisando a categoria *comunicação*, o pesquisador elaborou esta afirmação:

Posso ou tenho facilidade em obter informações sobre produtos e ou serviços, ou seja, a comunicação flui em minha organização.

Apenas 10% dos GR's respondeu que discordava da afirmativa. Entretanto a maioria, totalizando 90%, concordou que a informação é socializada e acessada facilmente. Ou através dos sistemas de comunicação interna, ou através do diálogo com aquelas pessoas que compõem aquele determinado meio. O gráfico 3 mostra as porcentagens da pesquisa nesta questão.

A categoria *características da chefia* foi verificada a partir da seguinte afirmação:

Meu superior imediato age em conformidade com os meus valores e os valores da organização.

Todos os respondentes concordaram com a afirmativa. Apenas 20% deles concordaram em parte, mas os motivos não foram questionados visto que não se tratava de uma entrevista, não podendo o pesquisador verificar a causa. O gráfico 2 caracteriza o resultado desta categoria de análise.

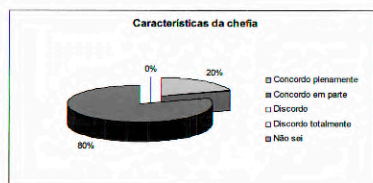


GRÁFICO 2: Características da chefia.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

Analisando a categoria *comunicação*, o pesquisador elaborou esta afirmação:

Posso ou tenho facilidade em obter informações sobre produtos e ou serviços, ou seja, a comunicação flui em minha organização.

Apenas 10% dos GR's respondeu que discordava da afirmativa. Entretanto a maioria, totalizando 90%, concordou que a informação é socializada e acessada facilmente. Ou através dos sistemas de comunicação interna, ou através do diálogo com aquelas pessoas que compõem aquele determinado meio. O gráfico 3 mostra as porcentagens da pesquisa nesta questão.

A categoria *características da chefia* foi verificada a partir da seguinte afirmação:

Meu superior imediato age em conformidade com os meus valores e os valores da organização.

Todos os respondentes concordaram com a afirmativa. Apenas 20% deles concordaram em parte, mas os motivos não foram questionados visto que não se tratava de uma entrevista, não podendo o pesquisador verificar a causa. O gráfico 2 caracteriza o resultado desta categoria de análise.

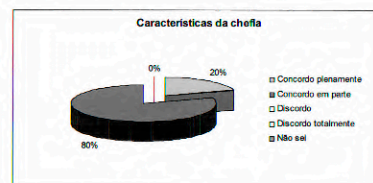


GRÁFICO 2: Características da chefia.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

Analisando a categoria *comunicação*, o pesquisador elaborou esta afirmação:

Posso ou tenho facilidade em obter informações sobre produtos e ou serviços, ou seja, a comunicação flui em minha organização.

Apenas 10% dos GR's respondeu que discordava da afirmativa. Entretanto a maioria, totalizando 90%, concordou que a informação é socializada e acessada facilmente. Ou através dos sistemas de comunicação interna, ou através do diálogo com aquelas pessoas que compõem aquele determinado meio. O gráfico 3 mostra as porcentagens da pesquisa nesta questão.

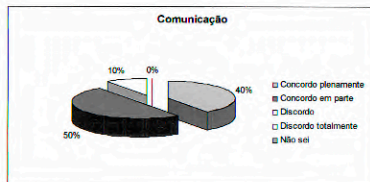


GRÁFICO 3: Comunicação.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

Verificou-se a categoria cultura organizacional da seguinte forma:

A cultura da minha organização é sólida e transparente.

Nesta questão, todos os respondentes concordaram. De fato o banco HSBC é uma instituição financeira tradicional no mundo inteiro, com uma cultura que, ao longo dos anos, firmou-se no Brasil. Os dados sobre valores, cultura, práticas organizacionais estão claramente disponíveis no site do banco (www.HSBC.com.br), podendo ser acessados por qualquer usuário da Internet. Dentro da organização a informação também é acessível aos colaboradores. A ilustração desta questão está apresentada no gráfico 4.

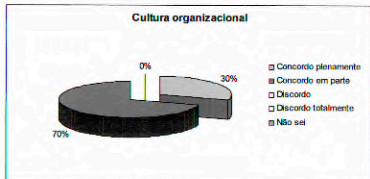


GRÁFICO 4: Cultura organizacional.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

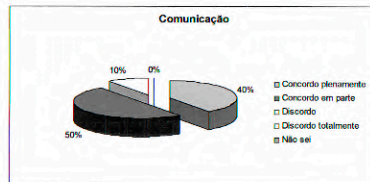


GRÁFICO 3: Comunicação.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

Verificou-se a categoria cultura organizacional da seguinte forma:

A cultura da minha organização é sólida e transparente.

Nesta questão, todos os respondentes concordaram. De fato o banco HSBC é uma instituição financeira tradicional no mundo inteiro, com uma cultura que, ao longo dos anos, firmou-se no Brasil. Os dados sobre valores, cultura, práticas organizacionais estão claramente disponíveis no site do banco (www.HSBC.com.br), podendo ser acessados por qualquer usuário da Internet. Dentro da organização a informação também é acessível aos colaboradores. A ilustração desta questão está apresentada no gráfico 4.

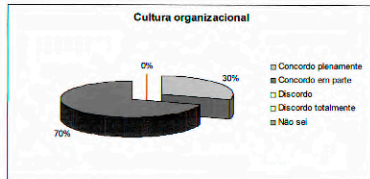


GRÁFICO 4: Cultura organizacional.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

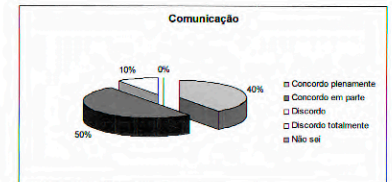


GRÁFICO 3: Comunicação.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

Verificou-se a categoria cultura organizacional da seguinte forma:

A cultura da minha organização é sólida e transparente.

Nesta questão, todos os respondentes concordaram. De fato o banco HSBC é uma instituição financeira tradicional no mundo inteiro, com uma cultura que, ao longo dos anos, firmou-se no Brasil. Os dados sobre valores, cultura, práticas organizacionais estão claramente disponíveis no site do banco (www.HSBC.com.br), podendo ser acessados por qualquer usuário da Internet. Dentro da organização a informação também é acessível aos colaboradores. A ilustração desta questão está apresentada no gráfico 4.

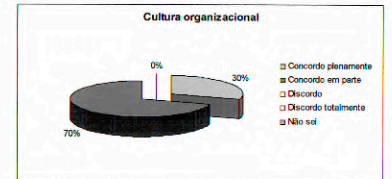


GRÁFICO 4: Cultura organizacional.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

Os desafios foram analisados a partir da seguinte afirmação:
Minhas tarefas ou missões são estimulantes e desafiadoras.

Embora a maioria dos GR's (60%) concordou com a afirmação, 40% deles concordou em parte e 40% discordou. Este resultado diverge um pouco da classificação feita pelos mesmos quanto a estímulos ou barreiras, pois 70% apontaram os desafios como sendo um estímulo à criatividade.

É interessante destacar que para todas as metas pré-fixadas pela agência para o GR há gratificações diversas agregadas ao atingimento das mesmas, ou seja, os desafios são recompensados.

O gráfico 5 apresenta os dados quantitativos para uma melhor visualização dos resultados desta categoria.

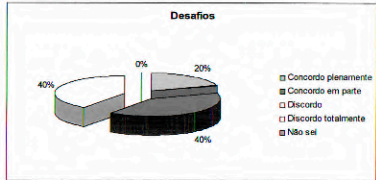


GRÁFICO 5: Desafios.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

Os desafios foram analisados a partir da seguinte afirmação:
Minhas tarefas ou missões são estimulantes e desafiadoras.

Embora a maioria dos GR's (60%) concordou com a afirmação, 40% deles concordou em parte e 40% discordou. Este resultado diverge um pouco da classificação feita pelos mesmos quanto a estímulos ou barreiras, pois 70% apontaram os desafios como sendo um estímulo à criatividade.

É interessante destacar que para todas as metas pré-fixadas pela agência para o GR há gratificações diversas agregadas ao atingimento das mesmas, ou seja, os desafios são recompensados.

O gráfico 5 apresenta os dados quantitativos para uma melhor visualização dos resultados desta categoria.

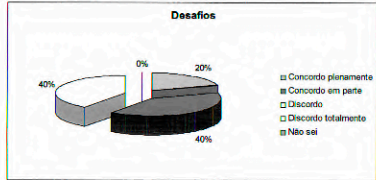


GRÁFICO 5: Desafios.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

Os desafios foram analisados a partir da seguinte afirmação:
Minhas tarefas ou missões são estimulantes e desafiadoras.

Embora a maioria dos GR's (60%) concordou com a afirmação, 40% deles concordou em parte e 40% discordou. Este resultado diverge um pouco da classificação feita pelos mesmos quanto a estímulos ou barreiras, pois 70% apontaram os desafios como sendo um estímulo à criatividade.

É interessante destacar que para todas as metas pré-fixadas pela agência para o GR há gratificações diversas agregadas ao atingimento das mesmas, ou seja, os desafios são recompensados.

O gráfico 5 apresenta os dados quantitativos para uma melhor visualização dos resultados desta categoria.

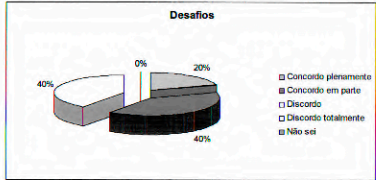


GRÁFICO 5: Desafios.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

Tenho liberdade e autonomia para decidir sobre assuntos diversos, resolvendo-os com rapidez e facilidade.

A afirmativa acima visou analisar a categoria *liberdade e autonomia* para a realização de tarefas. Verifica-se, de acordo com o gráfico 6, que metade dos respondentes concorda e a outra metade discorda com a questão.

Este quesito depende muito das características da chefia e do relacionamento interpessoal. Conforme a dimensão social da análise da organização do trabalho dos GR's, eles podem ou não receber delegações do seu superior e aumento dos níveis de alçada. O bom relacionamento e a confiança são razões fortes para a conquista dessas responsabilidades.

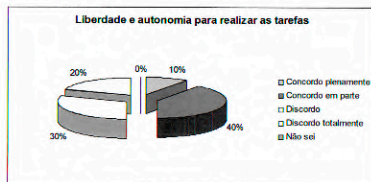


GRÁFICO 6: Liberdade e autonomia para realizar as tarefas.
FONTE: dados primários, questionários, out/2003.

Tenho liberdade e autonomia para decidir sobre assuntos diversos, resolvendo-os com rapidez e facilidade.

A afirmativa acima visou analisar a categoria *liberdade e autonomia* para a realização de tarefas. Verifica-se, de acordo com o gráfico 6, que metade dos respondentes concorda e a outra metade discorda com a questão.

Este quesito depende muito das características da chefia e do relacionamento interpessoal. Conforme a dimensão social da análise da organização do trabalho dos GR's, eles podem ou não receber delegações do seu superior e aumento dos níveis de alçada. O bom relacionamento e a confiança são razões fortes para a conquista dessas responsabilidades.

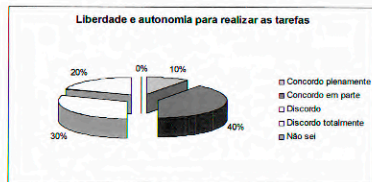


GRÁFICO 6: Liberdade e autonomia para realizar as tarefas.
FONTE: dados primários, questionários, out/2003.

Tenho liberdade e autonomia para decidir sobre assuntos diversos, resolvendo-os com rapidez e facilidade.

A afirmativa acima visou analisar a categoria *liberdade e autonomia* para a realização de tarefas. Verifica-se, de acordo com o gráfico 6, que metade dos respondentes concorda e a outra metade discorda com a questão.

Este quesito depende muito das características da chefia e do relacionamento interpessoal. Conforme a dimensão social da análise da organização do trabalho dos GR's, eles podem ou não receber delegações do seu superior e aumento dos níveis de alçada. O bom relacionamento e a confiança são razões fortes para a conquista dessas responsabilidades.

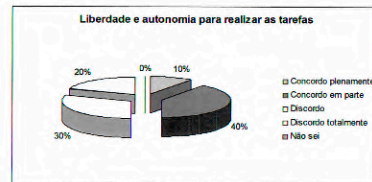


GRÁFICO 6: Liberdade e autonomia para realizar as tarefas.
FONTE: dados primários, questionários, out/2003.

Verificou-se a participação na sentença abaixo:

Sou estimulado a participar de decisões importantes em minha organização.

A maioria respondeu que concorda com a afirmação acima, totalizando 70% dos GR's, reafirmando a classificação desta categoria como estímulo à criatividade. Contudo, 30% deles discordaram; mais uma vez o relacionamento interpessoal interfere na questão. Esta minoria que se denomina não-participativa coincide com aquelas que não têm liberdade e autonomia para as tarefas. O gráfico 7 ilustra as respostas.

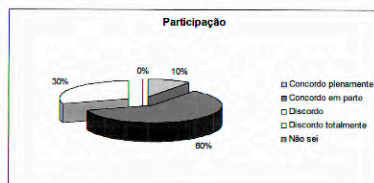


GRÁFICO 7: Participação.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

Para analisar os recursos tecnológicos e materiais, afirmou-se:

Os recursos tecnológicos e materiais disponíveis são úteis e ajudam em meu trabalho diário.

A grande maioria concordou com a afirmação acima de que a tecnologia utilizada é suficiente para realizar as funções de GR. Quanto à minoria de 10% dos respondentes que não concordou, não foi possível verificar o porquê desta resposta. Portanto, trata-se de um estímulo à criatividade. A seguir, o gráfico 8 ilustra as respostas desta questão.

Verificou-se a participação na sentença abaixo:

Sou estimulado a participar de decisões importantes em minha organização.

A maioria respondeu que concorda com a afirmação acima, totalizando 70% dos GR's, reafirmando a classificação desta categoria como estímulo à criatividade. Contudo, 30% deles discordaram; mais uma vez o relacionamento interpessoal interfere na questão. Esta minoria que se denomina não-participativa coincide com aquelas que não têm liberdade e autonomia para as tarefas. O gráfico 7 ilustra as respostas.

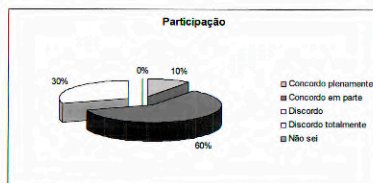


GRÁFICO 7: Participação.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

Para analisar os recursos tecnológicos e materiais, afirmou-se:

Os recursos tecnológicos e materiais disponíveis são úteis e ajudam em meu trabalho diário.

A grande maioria concordou com a afirmação acima de que a tecnologia utilizada é suficiente para realizar as funções de GR. Quanto à minoria de 10% dos respondentes que não concordou, não foi possível verificar o porquê desta resposta. Portanto, trata-se de um estímulo à criatividade. A seguir, o gráfico 8 ilustra as respostas desta questão.

Verificou-se a participação na sentença abaixo:

Sou estimulado a participar de decisões importantes em minha organização.

A maioria respondeu que concorda com a afirmação acima, totalizando 70% dos GR's, reafirmando a classificação desta categoria como estímulo à criatividade. Contudo, 30% deles discordaram; mais uma vez o relacionamento interpessoal interfere na questão. Esta minoria que se denomina não-participativa coincide com aquelas que não têm liberdade e autonomia para as tarefas. O gráfico 7 ilustra as respostas.

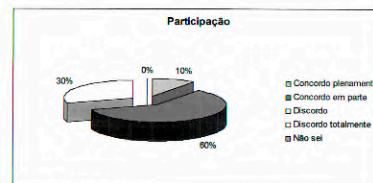


GRÁFICO 7: Participação.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

Para analisar os recursos tecnológicos e materiais, afirmou-se:

Os recursos tecnológicos e materiais disponíveis são úteis e ajudam em meu trabalho diário.

A grande maioria concordou com a afirmação acima de que a tecnologia utilizada é suficiente para realizar as funções de GR. Quanto à minoria de 10% dos respondentes que não concordou, não foi possível verificar o porquê desta resposta. Portanto, trata-se de um estímulo à criatividade. A seguir, o gráfico 8 ilustra as respostas desta questão.

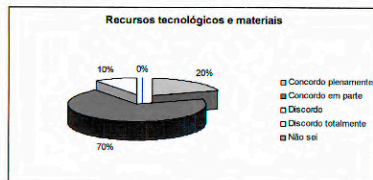


GRÁFICO 8: Recursos tecnológicos e materiais.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

As relações interpessoais foram analisadas desta forma:

Tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho.

Para esta categoria foram obtidas todas as respostas concordantes. Todos os GR's possuem bom relacionamento com as pessoas que convivem no seu ambiente de trabalho. O resultado disso é uma relação ganha-ganha, na qual todas as pessoas são beneficiadas com o clima favorável à criatividade e a organização também, pois é constituída por pessoas que se respeitam e convivem bem, gerando bons resultados.

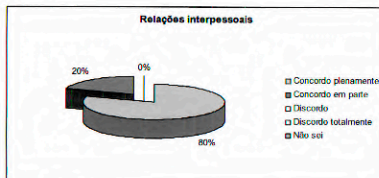


GRÁFICO 9: Relações interpessoais.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

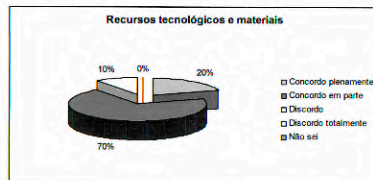


GRÁFICO 8: Recursos tecnológicos e materiais.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

As relações interpessoais foram analisadas desta forma:

Tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho.

Para esta categoria foram obtidas todas as respostas concordantes. Todos os GR's possuem bom relacionamento com as pessoas que convivem no seu ambiente de trabalho. O resultado disso é uma relação ganha-ganha, na qual todas as pessoas são beneficiadas com o clima favorável à criatividade e a organização também, pois é constituída por pessoas que se respeitam e convivem bem, gerando bons resultados.

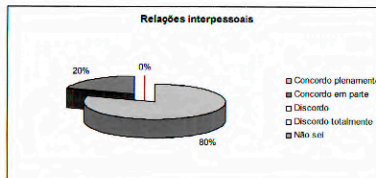


GRÁFICO 9: Relações interpessoais.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

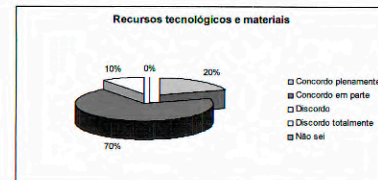


GRÁFICO 8: Recursos tecnológicos e materiais.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

As relações interpessoais foram analisadas desta forma:

Tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho.

Para esta categoria foram obtidas todas as respostas concordantes. Todos os GR's possuem bom relacionamento com as pessoas que convivem no seu ambiente de trabalho. O resultado disso é uma relação ganha-ganha, na qual todas as pessoas são beneficiadas com o clima favorável à criatividade e a organização também, pois é constituída por pessoas que se respeitam e convivem bem, gerando bons resultados.

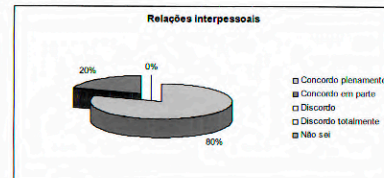


GRÁFICO 9: Relações interpessoais.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

A afirmação que norteou esta categoria *salários e benefícios* foi:

Considero meu salário e meus benefícios adequados a minha função.

De fato a remuneração dos GR's não é nada estimulante, visto que a grande maioria discordou da afirmação acima, de acordo como gráfico 10. Eles alegam que há disparidade nos salários das pessoas com a mesma função e que o mercado está pagando melhor para este cargo em outras instituições.

Este fator já está sendo estudado pela organização, que está tomando as devidas providências, visto que, em pesquisas internas, ele também já fora apontado como uma deficiência, uma insatisfação quase que geral por parte dos colaboradores.

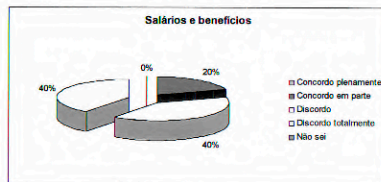


GRÁFICO 10: Salários e benefícios.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

No tocante ao *suporte do grupo de trabalho*, fez-se a seguinte sentença:

Quando preciso, posso contar com o suporte do grupo de trabalho da organização.

Também nesta questão todos os respondentes concordaram, indo ao encontro do fator relações interpessoais; uma categoria é consequência da outra, pois um bom relacionamento sustenta um bom apoio, um suporte, uma ajuda quando se fazem necessários. Esses relacionamentos muitas vezes vão além do ambiente organizacional. A seguir, o gráfico 11 demonstra as respostas para esta questão.

A afirmação que norteou esta categoria *salários e benefícios* foi:

Considero meu salário e meus benefícios adequados a minha função.

De fato a remuneração dos GR's não é nada estimulante, visto que a grande maioria discordou da afirmação acima, de acordo como gráfico 10. Eles alegam que há disparidade nos salários das pessoas com a mesma função e que o mercado está pagando melhor para este cargo em outras instituições.

Este fator já está sendo estudado pela organização, que está tomando as devidas providências, visto que, em pesquisas internas, ele também já fora apontado como uma deficiência, uma insatisfação quase que geral por parte dos colaboradores.

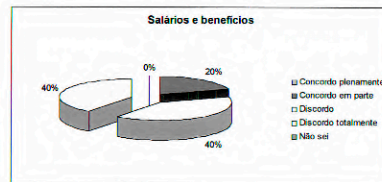


GRÁFICO 10: Salários e benefícios.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

No tocante ao *suporte do grupo de trabalho*, fez-se a seguinte sentença:

Quando preciso, posso contar com o suporte do grupo de trabalho da organização.

Também nesta questão todos os respondentes concordaram, indo ao encontro do fator relações interpessoais; uma categoria é consequência da outra, pois um bom relacionamento sustenta um bom apoio, um suporte, uma ajuda quando se fazem necessários. Esses relacionamentos muitas vezes vão além do ambiente organizacional. A seguir, o gráfico 11 demonstra as respostas para esta questão.

A afirmação que norteou esta categoria *salários e benefícios* foi:

Considero meu salário e meus benefícios adequados a minha função.

De fato a remuneração dos GR's não é nada estimulante, visto que a grande maioria discordou da afirmação acima, de acordo como gráfico 10. Eles alegam que há disparidade nos salários das pessoas com a mesma função e que o mercado está pagando melhor para este cargo em outras instituições.

Este fator já está sendo estudado pela organização, que está tomando as devidas providências, visto que, em pesquisas internas, ele também já fora apontado como uma deficiência, uma insatisfação quase que geral por parte dos colaboradores.

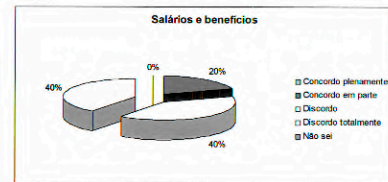


GRÁFICO 10: Salários e benefícios.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

No tocante ao *suporte do grupo de trabalho*, fez-se a seguinte sentença:

Quando preciso, posso contar com o suporte do grupo de trabalho da organização.

Também nesta questão todos os respondentes concordaram, indo ao encontro do fator relações interpessoais; uma categoria é consequência da outra, pois um bom relacionamento sustenta um bom apoio, um suporte, uma ajuda quando se fazem necessários. Esses relacionamentos muitas vezes vão além do ambiente organizacional. A seguir, o gráfico 11 demonstra as respostas para esta questão.

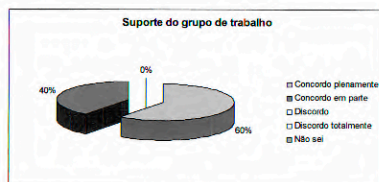


GRÁFICO 11: Suporte do grupo de trabalho.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

O fator *treinamento* foi verificado através desta afirmação:

Tenho acesso aos treinamentos dos quais preciso para me desenvolver.

Este fator obteve 100% das respostas positivas, caracterizando que todos os GR's podem acessar os módulos de treinamento que necessitam para sua função. Os treinamentos não presenciais estão disponíveis na Intranet do banco, podem ser acessados em horário de expediente e são automaticamente registrados no currículo do usuário. Na necessidade de um treinamento que não esteja disponível no sistema, os GR's podem solicitá-lo ao seu superior. Frequentemente os GR's são convocados para treinamentos, visto a necessidade constante de aperfeiçoamento e desenvolvimento que existe no mercado. O gráfico 12, na página seguinte, ilustra estas respostas.

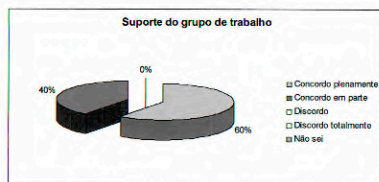


GRÁFICO 11: Suporte do grupo de trabalho.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

O fator *treinamento* foi verificado através desta afirmação:

Tenho acesso aos treinamentos dos quais preciso para me desenvolver.

Este fator obteve 100% das respostas positivas, caracterizando que todos os GR's podem acessar os módulos de treinamento que necessitam para sua função. Os treinamentos não presenciais estão disponíveis na Intranet do banco, podem ser acessados em horário de expediente e são automaticamente registrados no currículo do usuário. Na necessidade de um treinamento que não esteja disponível no sistema, os GR's podem solicitá-lo ao seu superior. Frequentemente os GR's são convocados para treinamentos, visto a necessidade constante de aperfeiçoamento e desenvolvimento que existe no mercado. O gráfico 12, na página seguinte, ilustra estas respostas.

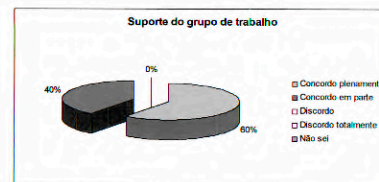


GRÁFICO 11: Suporte do grupo de trabalho.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

O fator *treinamento* foi verificado através desta afirmação:

Tenho acesso aos treinamentos dos quais preciso para me desenvolver.

Este fator obteve 100% das respostas positivas, caracterizando que todos os GR's podem acessar os módulos de treinamento que necessitam para sua função. Os treinamentos não presenciais estão disponíveis na Intranet do banco, podem ser acessados em horário de expediente e são automaticamente registrados no currículo do usuário. Na necessidade de um treinamento que não esteja disponível no sistema, os GR's podem solicitá-lo ao seu superior. Frequentemente os GR's são convocados para treinamentos, visto a necessidade constante de aperfeiçoamento e desenvolvimento que existe no mercado. O gráfico 12, na página seguinte, ilustra estas respostas.

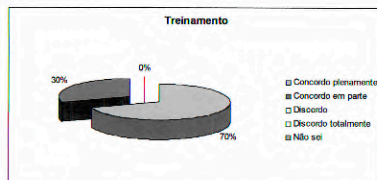


GRÁFICO 12: Treinamento.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

Para esta categoria, denominada *volume de serviços*, foi feita a seguinte afirmação:
Conseguir atender a demanda de serviços atividades as quais me são atribuídas.

Na classificação segundo estímulos ou barreiras, esta categoria obteve 100% das respostas como sendo uma barreira à criatividade. Na análise individual deste fator, 80% dos GR's também a classificaram como tal. O volume de serviços juntamente com o salário formam as maiores barreiras à criatividade na organização do trabalho dos GR's.

Percebe-se facilmente que são muitas as atividades sob a responsabilidade do GR que, além de tudo, atende o cliente que o procura e precisa atingir as metas estabelecidas pela organização. Confira o gráfico 13.

Há uma pequena porcentagem de GR's que concorda em parte com esta questão, seus motivos provavelmente são os mesmos apontados pelos que discordam.

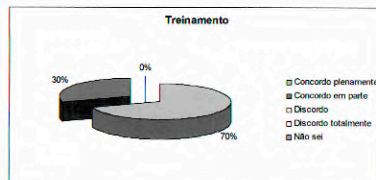


GRÁFICO 12: Treinamento.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

Para esta categoria, denominada *volume de serviços*, foi feita a seguinte afirmação:
Conseguir atender a demanda de serviços atividades as quais me são atribuídas.

Na classificação segundo estímulos ou barreiras, esta categoria obteve 100% das respostas como sendo uma barreira à criatividade. Na análise individual deste fator, 80% dos GR's também a classificaram como tal. O volume de serviços juntamente com o salário formam as maiores barreiras à criatividade na organização do trabalho dos GR's.

Percebe-se facilmente que são muitas as atividades sob a responsabilidade do GR que, além de tudo, atende o cliente que o procura e precisa atingir as metas estabelecidas pela organização. Confira o gráfico 13.

Há uma pequena porcentagem de GR's que concorda em parte com esta questão, seus motivos provavelmente são os mesmos apontados pelos que discordam.

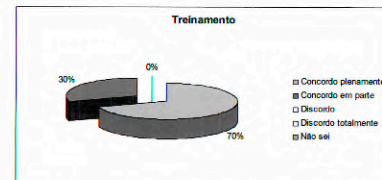


GRÁFICO 12: Treinamento.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

Para esta categoria, denominada *volume de serviços*, foi feita a seguinte afirmação:
Conseguir atender a demanda de serviços atividades as quais me são atribuídas.

Na classificação segundo estímulos ou barreiras, esta categoria obteve 100% das respostas como sendo uma barreira à criatividade. Na análise individual deste fator, 80% dos GR's também a classificaram como tal. O volume de serviços juntamente com o salário formam as maiores barreiras à criatividade na organização do trabalho dos GR's.

Percebe-se facilmente que são muitas as atividades sob a responsabilidade do GR que, além de tudo, atende o cliente que o procura e precisa atingir as metas estabelecidas pela organização. Confira o gráfico 13.

Há uma pequena porcentagem de GR's que concorda em parte com esta questão, seus motivos provavelmente são os mesmos apontados pelos que discordam.

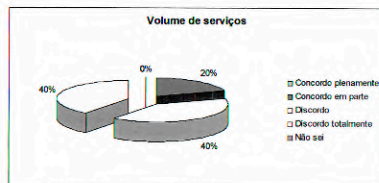


GRÁFICO 13: Volume de serviços.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

Para obter uma visão geral da criatividade na percepção dos GR's, se a organização do trabalho inibe ou estimula a criatividade, foi feita uma sentença na qual os respondentes deveriam assinalar apenas uma alternativa com que concordassem.

De uma maneira geral, 50% dos GR's responderam que o seu trabalho estimula um pouco a criatividade. Ainda sim 20% acharam que estimula a criatividade.

Entretanto, 20% também disseram que o seu trabalho não estimula a criatividade e 10% afirmou que inibe.

Estas respostas juntamente com a classificação de cada categoria analisada confirmam que a organização do trabalho dos Gerentes de Relacionamento das agências do banco HSBC da Grande Florianópolis estimula um pouco a criatividade. O gráfico 14, na sequência, ilustra essa visão geral exposta pelos respondentes.

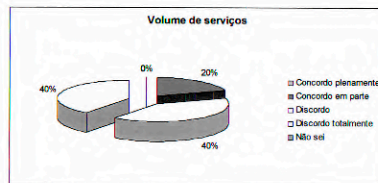


GRÁFICO 13: Volume de serviços.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

Para obter uma visão geral da criatividade na percepção dos GR's, se a organização do trabalho inibe ou estimula a criatividade, foi feita uma sentença na qual os respondentes deveriam assinalar apenas uma alternativa com que concordassem.

De uma maneira geral, 50% dos GR's responderam que o seu trabalho estimula um pouco a criatividade. Ainda sim 20% acharam que estimula a criatividade.

Entretanto, 20% também disseram que o seu trabalho não estimula a criatividade e 10% afirmou que inibe.

Estas respostas juntamente com a classificação de cada categoria analisada confirmam que a organização do trabalho dos Gerentes de Relacionamento das agências do banco HSBC da Grande Florianópolis estimula um pouco a criatividade. O gráfico 14, na sequência, ilustra essa visão geral exposta pelos respondentes.

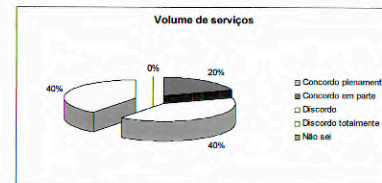


GRÁFICO 13: Volume de serviços.
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

Para obter uma visão geral da criatividade na percepção dos GR's, se a organização do trabalho inibe ou estimula a criatividade, foi feita uma sentença na qual os respondentes deveriam assinalar apenas uma alternativa com que concordassem.

De uma maneira geral, 50% dos GR's responderam que o seu trabalho estimula um pouco a criatividade. Ainda sim 20% acharam que estimula a criatividade.

Entretanto, 20% também disseram que o seu trabalho não estimula a criatividade e 10% afirmou que inibe.

Estas respostas juntamente com a classificação de cada categoria analisada confirmam que a organização do trabalho dos Gerentes de Relacionamento das agências do banco HSBC da Grande Florianópolis estimula um pouco a criatividade. O gráfico 14, na sequência, ilustra essa visão geral exposta pelos respondentes.

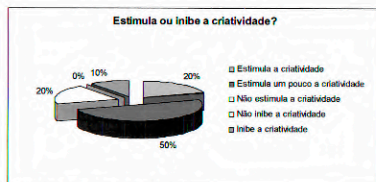


GRÁFICO 14: Estimula ou inibe a criatividade?
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

5.5 Melhorias, sugestões e comentários acerca das categorias analisadas.

O comportamento humano é fortemente influenciado pelas características do ambiente físico que contribui diretamente para a maior ou menor satisfação pessoal, fator que compromete a promoção de condições que estimulem o indivíduo a utilizar a sua capacidade criativa. Desta forma, há a necessidade de promover um ambiente de trabalho onde haja espaço e condições para o florescimento de novas idéias, novas maneiras de realizar as tarefas, novas formas de atender o cliente.

Alencar (2003) concorda e analisa tecnicamente, ao dizer que um ambiente físico, para estimular a criatividade deve ser agradável, com iluminação, mobiliários e ventilação adequados.

Observa-se em geral, que o ambiente físico das agências analisadas difere um pouco um dos outros. Isto se deve ao fato de que existem agências de grande, médio e pequeno porte, fator que é o principal motivo para essa diferença.

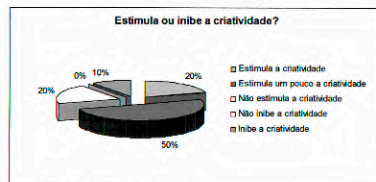


GRÁFICO 14: Estimula ou inibe a criatividade?
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

5.5 Melhorias, sugestões e comentários acerca das categorias analisadas.

O comportamento humano é fortemente influenciado pelas características do ambiente físico que contribui diretamente para a maior ou menor satisfação pessoal, fator que compromete a promoção de condições que estimulem o indivíduo a utilizar a sua capacidade criativa. Desta forma, há a necessidade de promover um ambiente de trabalho onde haja espaço e condições para o florescimento de novas idéias, novas maneiras de realizar as tarefas, novas formas de atender o cliente.

Alencar (2003) concorda e analisa tecnicamente, ao dizer que um ambiente físico, para estimular a criatividade deve ser agradável, com iluminação, mobiliários e ventilação adequados.

Observa-se em geral, que o ambiente físico das agências analisadas difere um pouco um dos outros. Isto se deve ao fato de que existem agências de grande, médio e pequeno porte, fator que é o principal motivo para essa diferença.

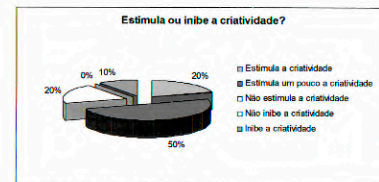


GRÁFICO 14: Estimula ou inibe a criatividade?
FONTE: dados primários, questionários, out/2005.

5.5 Melhorias, sugestões e comentários acerca das categorias analisadas.

O comportamento humano é fortemente influenciado pelas características do ambiente físico que contribui diretamente para a maior ou menor satisfação pessoal, fator que compromete a promoção de condições que estimulem o indivíduo a utilizar a sua capacidade criativa. Desta forma, há a necessidade de promover um ambiente de trabalho onde haja espaço e condições para o florescimento de novas idéias, novas maneiras de realizar as tarefas, novas formas de atender o cliente.

Alencar (2003) concorda e analisa tecnicamente, ao dizer que um ambiente físico, para estimular a criatividade deve ser agradável, com iluminação, mobiliários e ventilação adequados.

Observa-se em geral, que o ambiente físico das agências analisadas difere um pouco um dos outros. Isto se deve ao fato de que existem agências de grande, médio e pequeno porte, fator que é o principal motivo para essa diferença.

A sugestão é que, nessas agências de pequeno porte, que são as que mais inibem a criatividade dos GR's, crie-se um espaço mais reservado, fazendo uma nova distribuição dos móveis, de forma que os gerentes possam trabalhar com mais privacidade e satisfação. Pois sua função é considerada estratégica pela instituição, visto que os relacionamentos com o cliente, as vendas, o contato inicial surgem a partir do GR. Desta forma, ele precisa sentir-se motivado dentro do seu ambiente de trabalho para que possa trazer bons resultados para o banco.

A forma ideal de atuação de um superior, de acordo com Lacombe e Heilborn (2003), pode ser resumida na maneira como ele deve agir em relação aos subordinados para obter resultados.

As características da chefia foram consideradas um fator estimulante para a criatividade nas agências estudadas. Este resultado demonstra que o relacionamento com o seu superior imediato é bom e faz com que os GR's sintam-se seguros e bem orientados para realizar suas tarefas. Entretanto este bom relacionamento se faz necessário visto que há certa dependência dos GR's para com os seus superiores, pois estes são acionados frequentemente para autorizar operações.

Não houve reclamações quanto a forma de agir dos superiores imediatos dos GR's, apontando que os mesmos agem em conformidade com os valores dos GR's e os valores da instituição. Porém, observa-se que há um tanto de burocracia, conforme citado nos estudo de Max Weber e será comentada no tocante a liberdade e autonomia para realização das tarefas.

Segundo Alencar (2003) a comunicação se torna um fator motivador à criatividade quando existem canais que possibilitam a democratização das informações internas claras, objetivas e disponíveis, e intercâmbio com outras organizações.

Verificou-se que a comunicação para os GR's flui na organização, ou seja, eles possuem e têm facilidade em obter informações sobre produtos e serviços. Os canais de comunicação internos da empresa dispõem de muitas informações necessárias para o

desenvolvimento das tarefas dos GR's. Através destes canais também é possível obter informações sobre as últimas notícias do Grupo HSBC no mundo, no Brasil, das políticas mais recentes que estão sendo adotadas, das promoções e demissões que acontecem diariamente, das oportunidades de desenvolvimento e crescimento na carreira dentre outras. Ou seja, há uma boa comunicação escrita dentro das agências do HSBC.

Já a comunicação verbal acontece naturalmente, quando necessária, durante o expediente, no horário de almoço, nas reuniões focadas, nas reuniões da agência. As pessoas têm liberdade de se comunicar, seja por telefone ou pessoalmente.

Considero importante focar nas reuniões semanais, aquelas em que os assuntos do cotidiano das pessoas são discutidos, tais como melhorias na qualidade do atendimento aos clientes partindo das suas reclamações, sugestões para melhorias dos processos, foco em produtos ou serviços da semana, levantamento de problemas para devidas soluções, troca de experiências, para sanar dúvidas mais frequentes, dentre outros que se façam necessários discutir semanalmente.

Tais reuniões devem acontecer no início da semana e antes da abertura da agência ao público, com um café da manhã promovido pelo banco, de forma a gerar um clima informal e propício à geração de idéias criativas.

Para Lacombe e Heilborn (2003, p.354) a cultura organizacional "é um conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração".

A cultura no HSBC se manifesta de muitas formas, seja na forma de cobrar e de recompensar o desempenho e os resultados, nível de formalidade nas comunicações, flexibilidade na forma de agir e aceitar mudanças. Enfim, até o estilo da administração é consequência da cultura da organização.

Por ser uma instituição fundada há mais de cem anos, o HSBC possui uma cultura bastante sólida e transparente. Ela se torna um estímulo à criatividade quando é vista pelo lado da segurança e solidez que transmite aos funcionários e aos clientes. Porém, é tida como barreira no tocante à burocracia que existe em diversos processos, tais como liberação de contratos, mudanças de processos e até mesmo nas contratações de novos colaboradores.

É importante que o banco esteja atento às evidências de que culturas fortes já levaram à morte muitas empresas que tiveram grande êxito no passado em função dessas mesmas culturas. Para verificar essas evidências, faz-se necessário fazer pesquisas freqüentes com intuito de saber a opinião de seus colaboradores sobre as práticas que a instituição vem adotando. Desta forma será possível ter conhecimento de quando a mudança é necessária e será mais fácil conduzir e controlar o desempenho da organização num mercado cambiante.

As organizações em geral desafiam seus colaboradores através da fixação de metas diversas e, claro, do conseqüente atingimento das mesmas. No HSBC os GR's possuem metas bem elaboradas e claras quanto aos números e às recompensas. As recompensas quase sempre são em forma de salário, ou seja, a cada três meses o GR que atingir suas metas ganha um percentual "X" do seu salário.

Os resultados da pesquisa apontaram que esses desafios são encarados, na sua maioria, como estímulos tendo em vista essas recompensas. Mesmo assim, existem GR's que não atingem suas metas, devido ao volume de serviços, a falta de habilidade em vendas e, conseqüentemente, desmotivando-se, tornando esta categoria uma barreira.

Além do mais, os melhores do semestre aparecem no HSBC TV e na revista Valores, que são canais internos de comunicação da instituição. Enfim, o HSBC reconhece as pessoas que têm as melhores performances e recompensa-os também.

Uma das grandes barreiras à criatividade encontradas na organização do trabalho dos GR's foi a liberdade e autonomia para realização das tarefas. Foi verificado se os GR's decidiam e resolviam assuntos diversos com facilidade e rapidez.

Notou-se que, ao contrário disso, há uma grande dificuldade para dar continuidade a alguns processos dentro do banco, visto que se necessita de aprovação, muitas vezes, do diretor do banco. Ainda existem muitos níveis hierárquicos dentro do HSBC, em consequência disto, às vezes se torna muito demorada a concretização de um negócio que está no aguardo de autorizações, pois o GR precisa se reportar ao gerente titular de agências, que se reporta ao gerente regional de agências, que pede o aval ao diretor regional de agências.

Para Alencar (1996) a liberdade para decidir e realizar o próprio trabalho, ou seja, o senso de responsabilidade sobre o mesmo, são aspectos que promovem a criatividade, enquanto restrições à tomada de decisão e à prática de novas idéias por parte dos gerentes podem representar bloqueios ao desenvolvimento da criatividade.

Por ser uma instituição bancária, ela está regida sob normas tanto da própria instituição como do Banco Central. Desta forma, é necessário cumprir os procedimentos corretos. Porém, a liberdade para conduzir suas atividades da maneira que lhe é conveniente, tornando o trabalho estimulante à criatividade é um fator que pode ser adotado pelos GR's. É importante que o GR se sinta importante e responsável por acontecimentos relevantes da organização.

A participação é um fator motivante e estimulante à criatividade. Os GR's consideram que participam de decisões importante se estratégicas da organização. Frequentemente é solicitada a opinião das pessoas dentro da organização acerca de alguma decisão importante ou mesmo para sugerir algo.

Hoje em dia a tecnologia é uma ferramenta de extrema necessidade em qualquer organização. Os computadores, os sistemas, as ferramentas são indispensáveis para a realização do trabalho dos GR's. E eles consideram que a tecnologia que possuem é útil e ajuda na realização de suas tarefas.

Entretanto, os GR's ainda não têm o acesso a Internet direto do seu terminal de computador, dificultando a pesquisa de fontes necessárias para desenvolver seu trabalho, até

mesmo para a prática do *benchmarking*. Acredito na importância deste quesito, de forma que estimularia ainda mais a criatividade dos mesmos, que poderiam ir além das fronteiras de informação cedidas pelo banco.

No tocante às relações interpessoais, percebeu-se que o clima interno da organização é favorável à criatividade. As pessoas cultivam um bom relacionamento com seus colegas, tanto dentro quanto fora da organização. Churrascos, festas, praia são alguns dos passatempos preferidos e que são marcados com frequência para cultivar os bons laços de amizade.

Acredita-se que diversidade de pontos de vista advindas das diferentes experiências de vida de cada pessoa, permite o surgimento de maior número de propostas inovadoras, que vão ao encontro do que a instituição espera de seus colaboradores. Por este motivo, ela promove esses encontros visando o ótimo desempenho de seus colaboradores. De Masi (1999) afirma que “para estimular a criatividade é preciso que os funcionários tenham mais tempo livre”.

Em consequência disto, o suporte do grupo de trabalho também foi apontado como um estímulo à criatividade, afirmando que as pessoas podem contar umas com as outras dentro da organização. Mas quanto à classificação como um estímulo ou uma barreira, os resultados demonstraram que as pessoas consideram uma barreira.

Escolhida como a segunda maior barreira à criatividade na organização do trabalho dos GR's, está a categoria salários e benefícios. Há uma reclamação geral no valor da remuneração recebido pelos gerentes; eles alegam que o valor recebido não é justo e que há muita diferença de salários dentro de uma mesma função. Inclusive, em alguns estados do Brasil, tais como no Rio Grande do Sul e em São Paulo, o piso salarial é maior e os benefícios são melhores.

Isto é fato e o banco já está criando novas políticas de remuneração, que vão desde o tempo de serviço do indivíduo até o seu desempenho. Acredita-se que não é certo recompensar igualmente todos os indivíduos; as recompensas devem se basear no

desempenho. Recompensar todo mundo de modo igual acaba reforçando um desempenho fraco ou mediano e ignora o alto desempenho, fator que leva o indivíduo a desmotivar-se.

De acordo com Amabile (1999, p.113), “a motivação extrínseca (dinheiro) é menos importante que a intrínseca (o desejo de solucionar um problema que ninguém conseguiu resolver)”. Ela acredita que o dinheiro por si só não faz com que os funcionários se apaixonem pelo trabalho, que passem a achar o trabalho interessante, se no fundo o consideram enfadonho. A remuneração também aparece como uma necessidade básica na pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.

Porém, a realidade dentro da organização pesquisada é diferente; as pessoas mostraram-se desmotivadas e isto pode ter conseqüências maiores tais como desinteresse no trabalho e bloqueio das idéias criativas.

Para esta barreira, sugere-se à organização que crie um sistema de retribuição estimulante ou até mesmo uma política de recompensas ao trabalho criativo. Todos os envolvidos neste processo só têm a ganhar, pois as pessoas estarão estimuladas a criar, motivadas a desenvolver suas tarefas e atingir suas metas e a organização terá bons resultados e colaboradores satisfeitos gerando um clima organizacional perfeito.

A questão dos treinamentos foi vista como um estímulo. Alencar (2003) diz que a ausência ou insuficiência de treinamentos e cursos direcionados para o desenvolvimento de habilidades necessárias ao desempenho das funções e expressão do potencial criador pode constituir um obstáculo à criatividade. O que não acontece com os GR's do HSBC, pois os treinamentos fazem parte das metas deles, estão disponibilizados no próprio sistema e, podem ser solicitados quando da necessidade de desenvolvimento de alguma habilidade exigida para a função.

O HSBC possui 02 (dois) centros de treinamento localizados em Curitiba e São Paulo. Geralmente os treinamentos mais longos são realizados nesses centros, que possuem uma estrutura completa para hospedagem, refeições, aulas e lazer para os colaboradores.

Por fim, a maior barreira à criatividade apontada pelos respondentes desta pesquisa foi o volume de serviços. Tal categoria foi eleita por unanimidade como sendo desfavorável à criatividade devido ao excesso de trabalho, pois ao mesmo tempo em que atendem aos clientes na agência e ao telefone, eles também possuem atividades operacionais a realizar. Desta forma, o tempo se torna curto, e isto é mais grave nas agências com horário estendido, pois o cliente tem acesso às agências das 09h00min às 18h00min.

Esta categoria também se agrava com o quadro enxuto de funcionários, que pode ser facilmente percebido pela população acessível desta pesquisa; tem-se uma média de 02 (dois) Gerentes de Relacionamento do segmento de pessoa física por agência, sendo que cada agência possui pelo menos 1000 (um mil) clientes pessoa física.

Para um bom resultado, o número de clientes por carteira de gerente deveria ser reduzido para aproximadamente 300 (trezentos) clientes. Para tanto se faz necessária novas contratações e promoções, desta forma seria possível realizar um atendimento de qualidade aos clientes aliviando a carga de trabalho dos gerentes.

Faz-se necessário que as atividades administrativas fossem repassadas para o pessoal do administrativo, desta forma o GR estaria livre para fazer negócios, usar sua criatividade para desempenhar de maneira eficaz o seu trabalho, atingindo as metas que a instituição o atribui.

Definitivamente a criatividade não pode existir se não há tempo para ela. E para que ela surja, é necessário que se tenha tempo para ela brotar, fluir, pois sem isso as pessoas passam a ser meros executores e a criatividade morre antes mesmo de nascer.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Atualmente, muitas empresas consideram o raciocínio criativo como competência fundamental para todos os membros da equipe, em vez de uma atividade secundária, praticada por poucos funcionários. O raciocínio criativo tem se tornado um atributo cada vez mais valorizado em empregados de todos os níveis.

Na verdade, criatividade é um talento que todos nós temos. Consiste em uma série de habilidades que podem ser aprendidas, desenvolvidas e utilizadas. À diferença do que a maioria das pessoas acredita, isso envolve uma abordagem sistemática. É preciso, portanto, incorporar a criatividade ao seu padrão de raciocínio diário. Ela tem sido vista como elemento importante de ser cultivado no ambiente de trabalho.

Considerando tamanha a importância da criatividade nas organizações nos dias de hoje, a pesquisa buscou analisar a organização do trabalho dos Gerentes de Relacionamento, do segmento de pessoa física, das agências do HSBC da grande Florianópolis, de forma a verificar se ela contribui para promover ou inibir a expressão da criatividade.

De acordo com os resultados obtidos acerca das categorias de análise e respondendo ao objetivo geral deste trabalho, a organização do trabalho dos GR's do HSBC contribui em maior peso para inibir a criatividade dos mesmos. Foram encontradas mais barreiras do que estímulos ao pensamento criativo. Tal resultado não é positivo visto que a criatividade é uma habilidade muito importante, entretanto, trata-se de uma situação reversível; ela pode ser desenvolvida, qualquer pessoa pode ser criativa. Basta que se dêem condições apropriadas ao surgimento das idéias.

Caracterizando a organização do trabalho dos GR's verificou-se que, em geral, a mesma não possui as condições necessárias para o desenvolvimento da criatividade. Há uma carga excessiva de trabalho e tempo insuficiente para pensar de forma criativa sobre um dado

problema, ou seja, os GR's estão o tempo todo envolvidos com processos, problemas e atendimento ao público, sem chances de ocupar suas mentes com idéias criativas.

Na percepção dos gerentes, a criatividade está diretamente ligada a processos, aos clientes, ou seja, às características da sua organização do trabalho. Para eles, trata-se de fazer diferente para atender bem o cliente ou para oferecer um produto. A criatividade está relacionada com a racionalidade instrumental, ou seja, o agir racional com um fim específico, na busca do êxito. E, agir desta maneira não possibilita que o indivíduo utilize todo o seu potencial, tornando-se um bloqueador da capacidade criativa.

Alguns dos fatores analisados foram apontados como estímulos à criatividade no ambiente de trabalho dos GR's, dentre eles: os treinamentos, a participação nas decisões, as características da chefia, a comunicação, os desafios, os recursos tecnológicos, as relações interpessoais e o ambiente físico.

Quanto aos obstáculos ao potencial criador dos GR's, foram apontados o volume de serviços, os salários e benefícios, a liberdade e autonomia, o suporte do grupo de trabalho, a cultura organizacional e o ambiente físico. Destaque maior pode ser dado ao volume de serviços que obteve todos os votos como uma barreira e o salário e benefícios que também tiveram uma classificação bastante significativa.

No tocante às mudanças nos processos de desenvolvimento de habilidades dos colaboradores da linha de frente, faz-se necessário promover a expressão do potencial criador desses funcionários. E considerando que as habilidades criativas podem ser desenvolvidas por meio de intervenções deliberadas sob a forma de treinamento e instrução, cabe à organização antes de tudo, construir um ambiente que valorize e cultive a criatividade. Pode-se disponibilizar aos funcionários técnicas e ferramentas para ajudar a desenvolver a habilidade de produzir idéias práticas, que os ajudem a resolver problemas ou realizar tarefas a partir de soluções criativas. Exemplos dessas técnicas são: o *brainstorming*, o banco de idéias, livre

associação, metáforas e analogias, encaixe forçado. Essas técnicas contribuem para que o pensamento seja mais eficaz e direcionado.

Apresentam-se a seguir as recomendações baseadas nos resultados apurados, sem que outros fatores tenham sido levados em consideração nas suas elaborações.

Outros trabalhos podem ser realizados com o intuito de se esclarecer determinados aspectos verificados durante a pesquisa e após a análise dos dados, relacionados a este mesmo assunto, como:

- a) estudo para verificar as justificativas quanto às classificações atribuídas aos fatores analisados;
- b) elaboração de uma pesquisa interna, específica e com maior abrangência de pessoal;
- c) estudo das necessidades futuras de investimento em instrumentos que desenvolvam a capacidade criativa das pessoas.

Assim, verifica-se que este mesmo assunto ainda pode oferecer outros temas de pesquisa tão importantes, em termos profissionais e acadêmicos, quanto o que foi aqui abordado.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. S. de; FLEITH, D. de S. **Criatividade: múltiplas perspectivas**. 3. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2003.

AMABILE, T.M. **Como não matar a Criatividade**. HSM Management, São Paulo, n.12, jan/fev, p.110-118, 1999.

BODEN, M. **Dimensões da criatividade**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

CAVE, Charles. *Creativity web*. Disponível em:
<http://members.ozemail.com.au/caveman/Creative/> Acesso em 10 out. 2005.

DE BONO, E. **Criatividade levada a sério: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DE MASI, Domenico. **Desenvolvimento sem trabalho**. 2. ed. São Paulo: Esfera, 1999.

EYSENCK, H. J. As formas de medir a criatividade. In: BODEN M.. (Org.), **Dimensões da criatividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

FARIA, Bruno M. F.; ALENCAR, E. M. L. S. **Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho**. Revista de Administração, 1996.

FARIA, N. M. **Organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1984.

FLEURY, A.C.; VARGAS, N. (Org.) **Organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1987.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAVILLE, Antoine. **Ergonomia**. São Paulo: Eng. Produção da USP. SP, 1977.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTÍNEZ, A. M. **Criatividade, personalidade e educação**. São Paulo: Papirus, 1997.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 5. ed.v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

OSTROWER, F. **Criatividade e processos de criação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1978.

PREDEBON, J. **Criatividade: abrindo o lado inovador da mente**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- SANTOS, N.; DUTRA, A.R.A.; FIALHO, F.A.P.; PROENÇA, R.P.C.; RIGHI, C. R., **Antropotecnologia, a ergonomia dos sistemas de produção**. Curitiba: Gênese, 1997.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 1996.
- STOLTZ, T. **Capacidade de criação**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1999.
- STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução á pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.
- VASCONCELOS, F. **Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n. 4, out./dez. 2001.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- VON OECH, R.. **Um “toc” na cuca**. São Paulo: Cultura, 1999.
- WECHSLER, S. M. **Criatividade: descobrindo e encorajando**. São Paulo: Psy, 1998.
- WEST, M.A., FARR, J.L. **Innovation at work: psychological perspectives**. Social Behaviour, 4: p.15-30, 1990.
- ZOGHLIN, G. G. **De executivo a empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- UNIMES. Disponível em <www.unimes.br>. Acesso em 01 nov. 2005.

Apêndice A

Questionário

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO PESQUISA

Prezado(a) senhor(a),

Sou acadêmica do Curso de Administração da UFSC e estou realizando uma pesquisa para analisar se a organização do trabalho de um Gerente de Relacionamento do segmento de pessoa física contribui para inibir ou estimular a criatividade.

Todas as informações de respostas terão caráter exclusivamente científico, sendo mantidas no mais absoluto sigilo.

Desde já agradeço pelas informações que serão prestadas para responder as perguntas abaixo.

Agência:

Idade:

Tempo de função:

1. Das alternativas listadas abaixo, identifique quais você considera um ESTÍMULO e quais você considera uma BARREIRA para a criatividade na organização do seu trabalho.

Utilize a seguinte legenda: (E) ESTÍMULO e (B) BARREIRA

- () Ambiente físico
- () Características da chefia
- () Comunicação
- () Cultura organizacional
- () Desafios
- () Liberdade e Autonomia para realização das tarefas
- () Participação
- () Recursos tecnológicos e materiais
- () Relações interpessoais
- () Salários e benefícios
- () Suporte do grupo de trabalho
- () Treinamento
- () Volume de serviços

2. Dos fatores que você classificou como estímulo, cite qual você percebe mais presente em seu ambiente de trabalho? Justifique.

3. Dos fatores que você classificou como barreira, cite qual você considera a mais presente em seu ambiente de trabalho? Justifique.

De acordo com a pesquisa feita acerca da organização do trabalho do Gerente de Relacionamento de pessoa física, assinale apenas uma alternativa nas questões a seguir.

4. O meu ambiente de trabalho é adequado para realizar as diversas funções do meu dia-a-dia.

- () Concordo plenamente.

- ☐) Concordo em parte.
- ☐) Discordo.
- ☐) Discordo totalmente.
- ☐) Não sei.

5. Meu superior imediato age em conformidade com os meus valores e os valores da organização. (Características da chefia)

- ☐) Concordo plenamente.
- ☐) Concordo em parte.
- ☐) Discordo.
- ☐) Discordo totalmente.
- ☐) Não sei.

6. Possuo ou tenho facilidade em obter informações sobre produtos e/ou serviços, ou seja, a comunicação flui em minha organização.

- ☐) Concordo plenamente.
- ☐) Concordo em parte.
- ☐) Discordo.
- ☐) Discordo totalmente.
- ☐) Não sei.

7. A cultura da minha organização é sólida e transparente.

- ☐) Concordo plenamente.
- ☐) Concordo em parte.
- ☐) Discordo.
- ☐) Discordo totalmente.
- ☐) Não sei.

8. Minhas tarefas ou missões são estimulantes e desafiadoras. (Desafios)

- ☐) Concordo plenamente.
- ☐) Concordo em parte.
- ☐) Discordo.
- ☐) Discordo totalmente.
- ☐) Não sei.

9. Tenho liberdade e autonomia para decidir sobre assuntos diversos, resolvendo-os com rapidez e facilidade.

- ☐) Concordo plenamente.
- ☐) Concordo em parte.
- ☐) Discordo.
- ☐) Discordo totalmente.
- ☐) Não sei.

10. Sou estimulada a participar de decisões importantes em minha organização.

- ☐) Concordo plenamente.
- ☐) Concordo em parte.
- ☐) Discordo.
- ☐) Discordo totalmente.
- ☐) Não sei.

11. Os recursos tecnológicos e materiais disponíveis são úteis e ajudam em meu trabalho diário.

- ☐) Concordo plenamente.
- ☐) Concordo em parte.
- ☐) Discordo.
- ☐) Discordo totalmente.
- ☐) Não sei.

12. Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.

- ☐) Concordo plenamente.
- ☐) Concordo em parte.
- ☐) Discordo.
- ☐) Discordo totalmente.
- ☐) Não sei.

13. Considero meu **salário** e meus **benefícios** adequados a minha função.

- ☐) Concordo plenamente.
- ☐) Concordo em parte.
- ☐) Discordo.
- ☐) Discordo totalmente.
- ☐) Não sei.

14. Quando preciso, posso contar com o **suporte do grupo de trabalho** da organização.

- ☐) Concordo plenamente.
- ☐) Concordo em parte.
- ☐) Discordo.
- ☐) Discordo totalmente.
- ☐) Não sei.

15. Tenho acesso aos **treinamentos** dos quais preciso para me desenvolver.

- ☐) Concordo plenamente.
- ☐) Concordo em parte.
- ☐) Discordo.
- ☐) Discordo totalmente.
- ☐) Não sei.

16. Consigo atender a demanda de serviços/atividades as quais me são atribuídas. (**Volume de serviços**)

- ☐) Concordo plenamente.
- ☐) Concordo em parte.
- ☐) Discordo.
- ☐) Discordo totalmente.
- ☐) Não sei.

17. De uma maneira geral, considero que meu trabalho:

- ☐) Estimula a criatividade.
- ☐) Estimula um pouco a criatividade.
- ☐) Não estimula a criatividade.
- ☐) Não inibe a criatividade.
- ☐) Inibe a criatividade.

18. Analisando o seu ambiente de trabalho e as funções que você desempenha no seu dia-a-dia, em poucas palavras, o que é CRIATIVIDADE?

19. Você considera que ser “criativo” é uma característica importante para a função que desempenha? Justifique.

Obrigada pela sua colaboração!

Apêndice B

Carta de viabilidade

BOM DIA, COLEGA!

Eu sou a Cristina, caixa do Premier Centre da Ag. Urb. Beiramar, tudo bem?

Serei breve: para concluir meu trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas da UFSC, preciso saber se posso contar com a sua colaboração para responder a um questionário sobre CRIATIVIDADE nas agências do HSBC da grande Florianópolis, no cargo de Gerente de Relacionamento do segmento de pessoa física.

O seu nome e suas respostas serão mantidos em sigilo, meu trabalho é puramente acadêmico. O questionário ainda não está pronto, pois preciso ter certeza da viabilidade da pesquisa. Para isso, peço a gentileza de que apenas responda para minha chave (3009025) se você pode colaborar comigo.

Assim que eu elaborar o questionário, telefonarei para você para agendarmos um horário e irei até a sua agência.

Muito obrigada pela sua atenção,

Cristina Kalbusch.